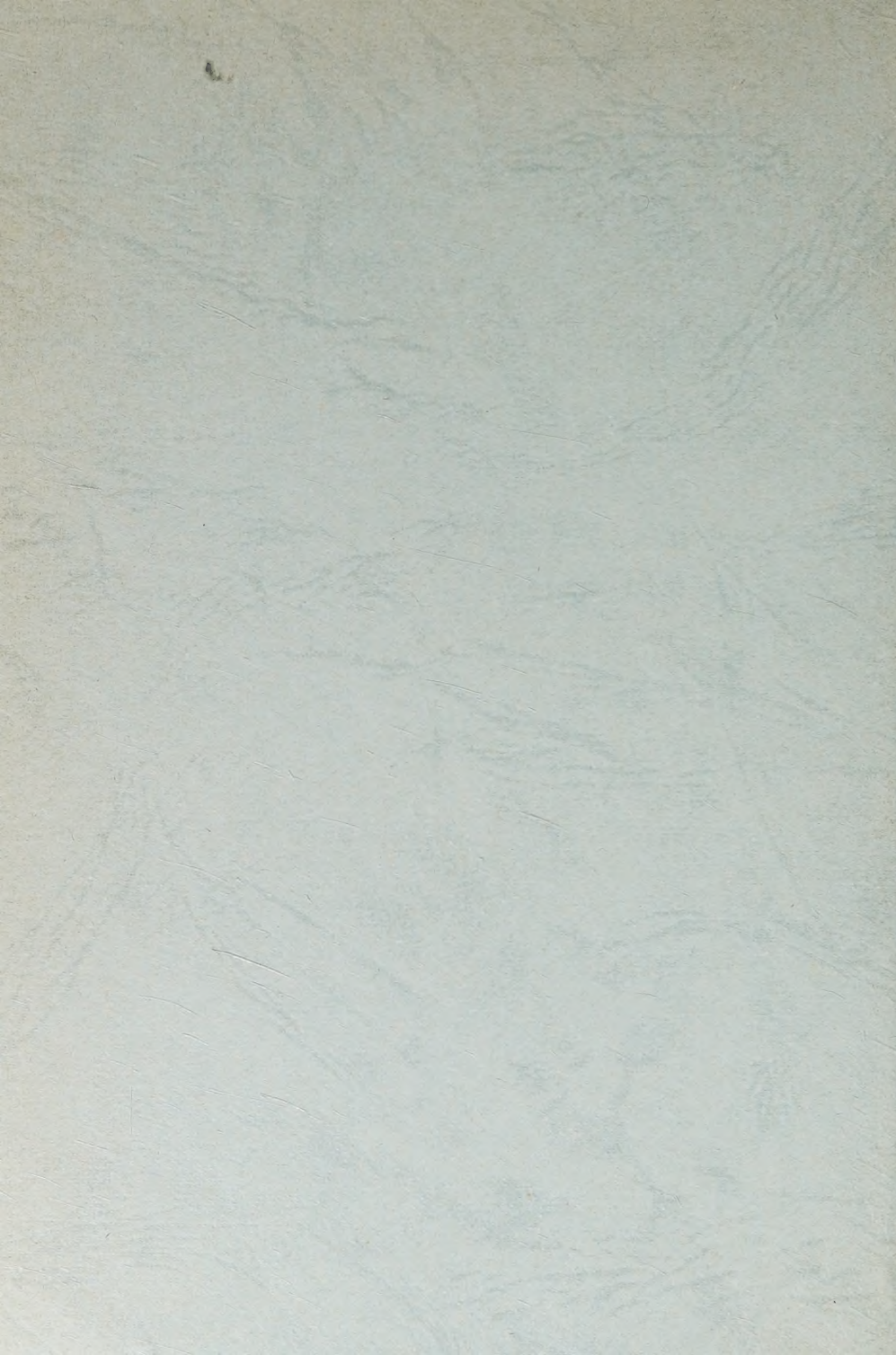


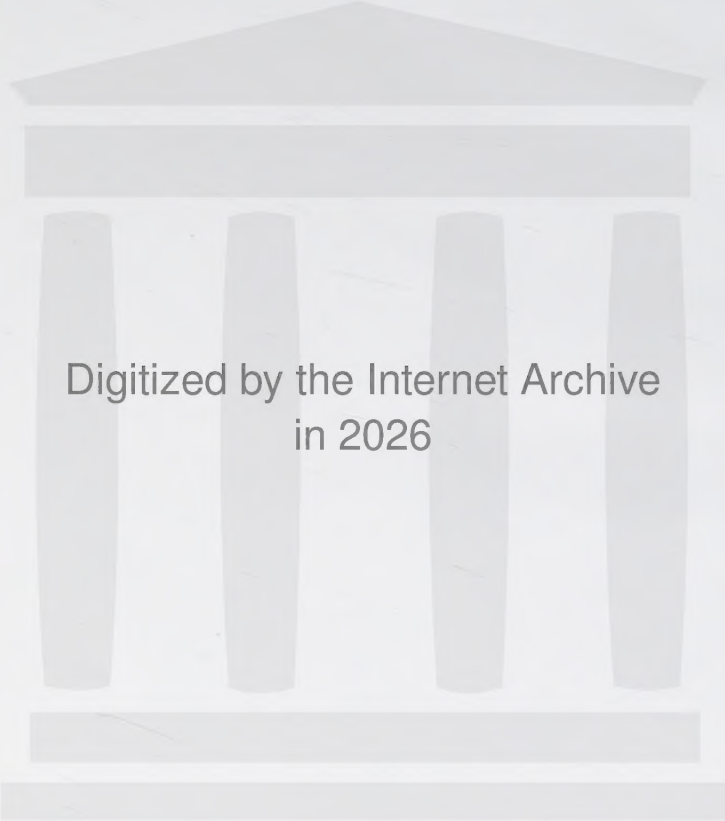
TÄTIGKEITEN DES AUFSICHTSRATES

— Eine empirische Fallstudie —

1977
—

ULRICH IVO von TROTHA
—





Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555616_0014

TÄTIGKEITEN DES AUFSICHTSRATES

- Eine empirische Fallstudie -

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum

(Dr.rer.pol.)

an der Ludwig-Maximilians-Universität München



vorgelegt von

ULRICH IVO von TROTHA

1977



Referent: Prof. Dr. E. Witte

Koreferent: Prof. Dr. R. Wittgen

Abschlussitzung: 25. 7. 1977

INHALTSVERZEICHNIS

	<u>Seite</u>
1. DER AUFSICHTSRAT ALS PROBLEMFELD	1
1.1 Die Aufsichtsfunktion des Aufsichtsrates	2
1.2 Die Beratungsfunktion des Aufsichtsrates	4
1.3 Die Steuerungsfunktion des Aufsichtsrates	6
1.4 Die Koordinationsfunktion des Aufsichtsrates	9
1.5 Die Erfüllungsfunktion des Aufsichtsrates für die Geschäftsführung	11
1.6 Die Selbstorganisation des Aufsichtsrates	13
1.7 Konzentration des Problemfeldes	14
2. DAS EMPIRISCHE UNTERSUCHUNGSFELD	16
2.1 Vorgeschichte	17
2.2 Die Olympia-Baugesellschaft mbH	19
2.2.1 Die Aufgaben der OBG	21
2.2.2 Die Organe der OBG	22
2.3 Der Aufsichtsrat der Olympia-Baugesellschaft mbH	23
2.3.1 Die Aufgaben des Aufsichtsrates	23
2.3.2 Ausschüsse des Aufsichtsrates	24
2.3.3 Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse	25
2.4 Das Untersuchungsmaterial	26
2.4.1 Sitzungsprotokolle	26
2.4.2 Sonstige Quellen	28
3. GRENZEN DER UNTERSUCHUNG	29
3.1 Datenbedingte Grenzen der Untersuchung	30
3.1.1 Die Problematik von Fallstudien	31
3.1.2 Der Mitbestimmungsaspekt	33

3.1.3	Der öffentlich-rechtliche Träger- schaftsaspekt	34
3.1.4	Aspekte der Projektorganisation	35
3.1.5	Die Olympiadeproblematik	36
3.1.6	Sitzungsprotokolle als zentrales Datenmaterial	39
3.2	Problembedingte Grenzen der Untersuchung	40
3.3	Vertraulichkeitsbedingte Grenzen der Unter- suchung	41
3.4	Forschungsökonomische Grenzen der Untersu- chung	42
4.	METHODIK DER UNTERSUCHUNG	43
4.1	Kriterienableitung	43
4.1.1	Der wissenschaftstheoretische Ansatz	44
4.1.2	Forschungsorientierte Ansätze	48
4.2	Bewertung unterschiedlicher Methoden der Datengewinnung für das Problemfeld	54
4.2.1	Vollständigkeit	55
4.2.2	Verfügbarkeit	56
4.2.3	Gültigkeit	57
4.2.4	Zuverlässigkeit	59
4.2.5	Forschungsökonomie	61
4.2.6	Integration der Ergebnisse	62
4.3	Darstellung des Untersuchungsverfahrens	64
4.3.1	Untersuchungseinheiten	64
4.3.1.1	Personen	64
4.3.1.2	Sitzungen	65
4.3.1.3	Tagesordnungspunkte	65
4.3.1.4	Diskussionsbeiträge	66
4.3.1.5	Beschlüsse	67
4.3.2	Klassifikation der Ereignisse	68
4.3.3	Auswertungsverfahren	71
4.4	Kritische Kennzeichnung der Protokollanalyse	73
5.	TÄTIGKEITEN DES AUFSICHTSRATES ALS ORGAN	76
5.1	Sitzungsfolge und Problemhorizont	76
5.1.1	Zeitaspekte der Sitzungsfolge	77
5.1.2	Intensitätsaspekte der Sitzungsfolge	88
5.1.3	Problemhorizont der Sitzungsfolge	118
5.1.4	Integration der Ergebnisse	128

5.2	Tätigkeiten der Beschlußvorbereitung	131
5.2.1	Funktionsbezug der Tätigkeiten	131
5.2.1.1	Selbstorganisation	132
5.2.1.2	Aufsichtsfunktion	138
5.2.1.3	Beratungsfunktion	145
5.2.1.4	Steuerungsfunktion	151
5.2.1.5	Koordinationsfunktion	157
5.2.1.6	Funktionsinstrumente	170
5.2.1.7	Integration der Ergebnisse	176
5.2.2	Themenbezug der Tätigkeiten	188
5.2.3	Kommunikationsbezug der Tätigkeiten	198
5.3	Beschlußtätigkeiten	214
5.3.1	Beschlußmodalitäten	215
5.3.2	Beschlußinhalte	228
6.	TÄTIGKEITEN DES AUFSICHTSRATES ALS GRUPPE	245
6.1	Tätigkeiten der Mitglieder des Aufsichtsrates	246
6.1.1	Reduktionsgruppenzugehörigkeit	249
6.1.2	Interessengruppenzugehörigkeit	254
6.1.3	Ausschußzugehörigkeit	261
6.1.4	Interne Funktionen	267
6.1.5	Externe Funktion	274
6.1.6	Präsenzleistung	275
6.2	Tätigkeiten der Nicht-Mitglieder	285
7	ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	290
7.1	Problemfeld und Befunde	290
7.2	Konsequenzen aus den Ergebnissen	292
	Literaturverzeichnis	299

1. DER AUFSICHTSRAT ALS PROBLEMFELD =====

"Die Überwachungspflicht des Aufsichtsrates ist ein Kapitel, über das viele Leute viele Meinungen ausgesprochen haben. Derartige Kapitel pflegen durch vielseitiges Aussprechen nicht wesentlich klarer zu werden" ¹⁾ - dieser Zustand der Unklarheit darüber, was der Aufsichtsrat tun sollte und was seine wirklichen Tätigkeiten sind, hat sich seit dem Jahre 1911, aus dem dieses Zitat von Schmalenbach stammt, nicht wesentlich verändert. Nur durch die Fortdauer dieser Unklarheit ist es zu erklären, daß auch 1977 noch ein Aufsatz die Überschrift tragen kann: "Der Aufsichtsrat - was tut er wirklich?" ²⁾

Es fehlt nicht an Vorstellungen, was der Aufsichtsrat tun soll bzw. tun sollte, es fehlt - abgesehen von den Äußerungen einzelner Aufsichtsratsmitglieder - an Analysen, was der Aufsichtsrat wirklich tut. ³⁾

Vor diesem theoretischen Hintergrund entstand die vorliegende Arbeit. Durch die Verwendung einer Hypothese von Gutenberg läßt sich der Untersuchungsansatz dabei noch deutlicher formulieren:

"In Wirklichkeit ist es eine Akkumulation von Überwachungs-, Beratungs-, Entscheidungs-, Kooperations- und - gegebenenfalls - Koordinierungsfunktionen, die die Stellung des Aufsichtsrates im Gesamtsystem moderner großbetrieblicher Unternehmensführung charakterisiert." ⁴⁾

¹⁾ Schmalenbach, E.: Die Überwachungspflicht des Aufsichtsrates; in: ZfHf Jg. 5 1910/11; S. 271 ff.

²⁾ Kruk, M.: Der Aufsichtsrat - was tut er wirklich?

In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 14.2.1977; S. 37

³⁾ Das geringe Gewicht, das die Betriebswirtschaftslehre der Frage nach der Realität der Aufsichtsrats Tätigkeiten beimißt, spiegelt sich bereits im geringen Umfang der Literaturbeiträge zu diesem Thema wider; dies gilt insbesondere im Vergleich zur Wirtschafts- Fachpresse.

⁴⁾ Gutenberg, E.: Funktionswandel des Aufsichtsrates; in: ZfB 1970, Ergänzungsheft; S. 10

Die Überprüfung dieser Fragen, wie es "in Wirklichkeit ist", ist nur empirisch möglich. Unter Nutzung der Gunst des Augenblicks, die dem Verfasser Zugang zu empirischem Datenmaterial ermöglichte, soll mit der vorliegenden Untersuchung ein Beitrag dazu geleistet werden, daß die Meinungen über die Tätigkeiten des Aufsichtsrates sich mehr an der Realität als an allgemeinen - teilweise ideologisch begründeten - Wunschvorstellungen orientieren; dabei ist der Verwendungsbezug dieser Kenntnisse zunächst unerheblich.

Im ersten Teil der Arbeit wird die Vielzahl der Vorstellungen bzw. gesetzlichen Normen hinsichtlich der Tätigkeiten des Aufsichtsrates geordnet und in hypothetischen Sätzen verdichtet; die so gewonnenen Aussagen gilt es dann mit der Realität zumindest eines Aufsichtsrates zu konfrontieren.

1.1 Die Aufsichtsfunktion des Aufsichtsrates

Die Funktion der Aufsicht, die dem Gremium schon vom Begriff her am deutlichsten aufgeprägt ist, ist die einzige, die ihm der Gesetzgeber auch explizit und ausführlich zuordnet. § 111, Abs. 1 AktG umschreibt diese Aufgabe mit einem bündigen Satz: "Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen." Daß der Gesetzgeber dabei ein "zwar konkretes, aber reichlich veraltetes Bild vom Kontrollprozeß" ¹⁾ besitzt, wird aus dem Abs. 2 des gleichen Paragraphen deutlich ²⁾.

1) Hiltner, M.: Managementkontrolle in Publikumsgesellschaften; Meisenheim am Glan 1972; S. 13

2) "Der Aufsichtsrat kann die Bücher und Schriften der Gesellschaft, sowie die Vermögensgegenstände, namentlich die Gesellschaftskasse und die Bestände an Wertpapieren und Waren einsehen und prüfen." § 111, Abs. 2, S. 1 AktG.

Auch wenn diese Prüfungsmöglichkeiten unter Ausnutzung der Kann-Bestimmungen des Gesetzes in der Realität weitgehend auf Wirtschaftsprüfer delegiert sind, läßt sich doch die Intention des Gesetzgebers ableiten, derzufolge Aufsicht eine ex-post Überprüfung darstellt ¹⁾. In dem so beschriebenen Sinne soll auch der Begriff der Aufsichtsfunktion in der Arbeit untersucht werden. Er nähert sich hierbei deutlich an die Definitionen und Abgrenzungsschwierigkeiten der Prüfung bzw. Überwachung an ²⁾.

Ob, und wenn ja in welchem Umfange sich die Tätigkeiten des Aufsichtsrates mit dieser Funktion beschreiben lassen, wird zum einen Gegenstand der empirischen Untersuchung sein; zum anderen gibt es aber auch eine Reihe von Argumenten, die ausschließlich aus Gründen der Plausibilität Zweifel an der Aufsichtsfunktion aufkommen lassen. Die Frage der Eignung von Aufsichtsratsmitgliedern ist gleich dreifach gestellt: Verfügt der Aufsichtsrat über die notwendige Zeit zu einer derartigen Prüfung? Verfügt er über die notwendigen Informationen? Verfügt er über die notwendige Qualifikation der Durchführung von Überprüfungen?

1) Zur Bedeutung von ex-post Kontrollen vgl.: Schredelseker, K.: Eigentümerkontrolle in der großen Aktiengesellschaft; Bern, Frankfurt 1975; S. 100 f.; diese Perspektive der Überprüfung von realisierten und dokumentierten Maßnahmen der Geschäftsführung weicht deutlich von der Gesamtverantwortung des "board of directors" ab und stimmt mit der französischen und italienischen Funktionszuordnung tendenziell überein. Vgl.: Schmalenbach, E.: a.a.O.; S. 274 "Schon das französische Gesetz vom 24. Juli 1867 Art. 10 bestimmt, daß die Mitglieder des Aufsichtsrates der Kommanditgesellschaft auf Aktien die Bücher, die Kasse, die Effekten und Bestände der Gesellschaft zu verifizieren haben und nach dem neuesten italienischen codice die commercio (Art. 184) haben die sindaci wenigstens alle vier Monate einmal die Bücher und monatlich einmal die Kasse der Gesellschaft einer Prüfung zu unterwerfen".

2) Vgl.: v. Wysocki, K.: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens; München 1967; S. 5

Alle drei Fragen werden in der Literatur mehr oder weniger deutlich verneint bzw. stark angezweifelt. ¹⁾

Die nebenberufliche Tätigkeit - jeweils mehrere Stunden pro Quartal - reicht nicht aus, um ausführliche Soll-Ist-Analysen durchzuführen, Abweichungsanalysen vorzunehmen und Konsequenzen zu ziehen, und die Informationen hierzu kommen zum größten Teil von dem Organ, das überwacht werden soll.

Hinzu kommen noch kritische Überlegungen aus den Funktionskonflikten, d.h. aus der Tatsache, daß die Mehrererfüllung der Beratungs- und Steuerungsfunktion die Erfüllung der Aufsichtsfunktion nicht unbeeinflußt läßt.

1.2 Die Beratungsfunktion des Aufsichtsrates

Im Gesetz ist an keiner Stelle vermerkt, daß der Aufsichtsrat die Geschäftsführung beraten soll, es gibt allerdings auch keine Bestimmung, in der ihm dies verboten wird.

Auch aus dem Begriff Aufsichtsrat kann diese Funktion nicht zwingend abgeleitet werden; ganz abgesehen davon, daß eine solche semantische Interpretation keinen Ersatz für die gesetzliche Formulierung darstellt, muß der Begriff "Rat" auch nicht auf Beratung hinweisen - er kann einfach für Aufsichtsgremium stehen. Die Beratungsfunktion ließe sich - wenn überhaupt - aus der Sorgfaltspflicht des § 116 AktG ableiten.

1) Vgl. Getzlaff, K.-P.: Ist der Aufsichtsrat überflüssig? In: Der Volkswirt Nr. 8 v. 23.2.1962; S. 311 "Die letztgenannte Gruppe von Bestands- und formellen Ordnungsmäßigkeitsprüfungen kann von einem in mehr oder weniger großen Abständen zusammentretenden Organ, dessen Mitglieder schließlich im Unternehmen nur nebenberuflich tätig sind, schon aus Zeitgründen nicht erfolgen." Schmalenbach, E.: a.a.O.; S. 275 "Es ist nicht einmal gelungen, in die Kreise derer, die es angeht, das Bewußtsein zu pflanzen, daß ein Aufsichtsrat vor allem der Aufsicht wegen gewählt werden soll."

Vergleicht man dagegen die Literatur zu den Funktionen des Aufsichtsrates, so wird die Beratung einheitlich als eine der zentralen Funktionen, die der Aufsichtsrat in der Realität wahrnimmt, bezeichnet. Mit einem Wortspiel kann es dabei bis zur provokativ überspitzten Formulierung kommen: "Was tut der Aufsichtsrat? - Weniger Aufsicht als Rat." 1)

Daß diese Funktion nicht nur gesehen wird, sondern sogar dominieren kann, wird besonders deutlich aus den Aussagen zum Eignungsprofil der Mitglieder des Aufsichtsrates. 2)

Für einen primär beratungsintensiven Aufsichtsrat ergeben sich dabei folgende Eignungsanforderungen:

- Die Mitglieder des Aufsichtsrates müssen von ihrer fachlichen Qualifikation (z.B. externe Tätigkeiten in ähnlichen Problemfeldern) generell befähigt sein, die Geschäftsführung zu beraten.
- Die Mitglieder des Aufsichtsrates müssen von ihrer zeitlichen Disposition her in der Lage sein, die Befähigung in konkrete Beratung umzusetzen.
- Die Beratungssitzungen müssen problemorientiert erfolgen, d.h., wenn Probleme nicht gleich verteilt auftreten (viertel- oder halbjährlich), so muß sich die Problemorientierung in einer weitgehend unterschiedlichen Sitzungsintensität niederschlagen.

1) Kruk, M.: Was tut der Aufsichtsrat? Weniger Aufsicht als Rat; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 21.1.1969

2) Herrhausen, A.: Verdient der Aufsichtsrat seine Tantieme? Entgelt für verantwortungsvolle Beratung; Sonderbeilage der Süddeutschen Zeitung v. 26.10.1972. "Man wünscht sich eben im Aufsichtsrat wie in jedem anderen Bereich unserer Gesellschaft den Fachmann als Berater, der die eigenen Entscheidungen im Rahmen seiner Zuständigkeiten einem sichernden Regulativ unterzieht".

Schon vom Anforderungsprofil ¹⁾ her ergeben sich erste Konflikte zwischen der Aufsichtsfunktion und der Beratungsfunktion: Der gewissenhafte retrospektive Überwacher dürfte nur selten in Personalunion mit dem kenntnisreichen, nach vorne blickenden Berater auftreten.

Darüber hinaus folgen aus der Logik des Entscheidungsprozesses Unvereinbarkeiten: Wer erst berät, kann hinterher nicht mehr kritisch überwachen.

Das Problem der gleichzeitigen Betätigung als Aufsichtsführender (Prüfender) und Berater ist in der Wirtschaftsprüferpraxis und der entsprechenden Literatur ausführlich behandelt ²⁾ und für die Fälle, in denen - bei Personenidentität - die Beratung vor der Prüfung liegt, eindeutig als unvereinbar erklärt worden.

1.3 Die Steuerungsfunktion des Aufsichtsrates

Steuerung wird hier verstanden im kybernetischen Sinne des Begriffes "dies bedeutet, daß Steuerung ein Spezialfall der Regelung ist, nämlich der Fall mit der Rückkoppelung = 0". ³⁾

1) Vgl. Getzlaff, K.-P.: a.a.O.; S. 312 "In diesem Zusammenhang erwächst eine echte Funktion für den Aufsichtsrat und zwar die gleiche, die neben seinem formellen Tätigwerden dem outside-board übertragen ist, nämlich Berater der professionellen Unternehmensleitung zu sein. Auch in Deutschland wird diese Aufgabe teilweise schon von ihm wahrgenommen. Voraussetzung hierfür ist - und die läßt sich nicht vom Gesetzgeber schaffen - ,daß der Vorstand der Beratung einen Wort beilegt, daß mithin der Aufsichtsrat nach dem erwähnten Kriterium ausgewählt wird, welche Bedeutung seine Mitarbeit für die Gesellschaft hat, nicht, welche Ansprüche gegen die Gesellschaft er vertritt ...".

2) Einen Überblick über diese Diskussion gibt: Hasa, T.: Die Vereinbarkeit von Prüfung und Beratung; Diss. Wien 1970

3) Klaus, G.: Wörterbuch der Kybernetik; Frankfurt 1969; S. 617

Dieser Begriff ist insofern stärker als der von Gutenberg ¹⁾ gewählte Terminus der Entscheidung, weil er bewußt die unmittelbare Einflußnahme auf ein Geschehen bezeichnet. Eine Rückkoppelung mit der gesteuerten Größe - der Geschäftsführung - wird damit nebensächlich. In diesem Falle wird die Geschäftsführung zum reinen Ausführungsorgan der Steuerungsimpulse des Aufsichtsrates. ²⁾

Die Steuerungsfunktion ist im Gesetz nicht nur nicht vermerkt, sondern in gewisser Hinsicht sogar eindeutig für den Aufsichtsrat ausgeschlossen worden. Der § 111, Abs. 4 AktG bestimmt eindeutig: "Maßnahmen der Geschäftsführung können dem Aufsichtsrat nicht übertragen werden".

Mit der Institution der zustimmungsbedürftigen Geschäfte jedoch, die in der Aktienrechtsreform 1965 von einer Soll- in eine Muß-Vorschrift umgewandelt wurde, ist diese Fiktion bereits eindeutig durchbrochen. In der theoretischen Diskussion wird zwar weiterhin noch versucht, aus der Art der zustimmungsbedürftigen Geschäfte zu schließen, daß sie keine steuernden Eingriffe darstellen ³⁾, eine Vielzahl mehr praxisorientierter Quellen hebt jedoch deutlich darauf ab, daß gerade die unternehmenspolitischen Entscheidungen zustimmungsbedürftig gemacht wer-

1) Gutenberg, E.: Funktionswandel des Aufsichtsrats, a.a.O.; S. 5 f.

2) Kruk, M.: a.a.O.: "Das heißt aber, daß die essentiellen Beschlüsse, die manchmal auch existentielle Entscheidungen sind, im Aufsichtsrat getroffen werden. Der Aufsichtsrat ist in solchen Fragen das Führungsorgan, der Vorstand mehr oder minder ein Ausführungsorgan".

3) Vgl. Wilhelmi, S.: Die Vorstandstätigkeit und ihre Überwachung; in: Handbuch des Aufsichtsrates; München 1972; S. 289 "Negativ muß herausgestellt werden, daß nicht solche Geschäfte zustimmungspflichtig sein können, die sich speziell mit der Unternehmenspolitik befassen".

den, die langfristige strategische Auswirkungen haben ¹⁾
- im Sinne Gutenbergs: die "echten Führungsentscheidungen" ²⁾.

Naturgemäß liegt auch in der personalpolitischen Abhängigkeit des Vorstandes vom Aufsichtsrat (Bestellung, Verlängerung, Abberufung) ein zumindest sehr starkes mittelbares Moment der direkten Einflußnahme auf die Geschäftsführung vor ³⁾.

Auch durch die Mitbestimmungsdiskussion wird die Funktion der Steuerung gestützt. Nicht auf den Wirtschaftsausschuß, den Betriebsrat oder die Jahresabschlußprüfer haben sich die Bemühungen der Arbeitnehmer bzw. der sie vertretenden Gruppen konzentriert, sondern auf den Aufsichtsrat. Hieraus läßt sich schließen, daß - zumindest aus der Sicht der Gewerkschaften ⁴⁾ - der Aufsichtsrat eben nicht nur ein Organ ist, das ex-post die Geschäftsführung überwacht oder sie in wichtigen Fragen berät, sondern ein zentrales Instrument zur Beeinflussung der Gesamtunternehmung darstellt.

¹⁾ Dahl, E.: Die Unternehmensberatung; Meisenheim am Glan 1967, S. 77: "Die wichtigste Funktion des Aufsichtsrates, so kann man beispielsweise lesen, bestehe heute darin, die Richtlinien der Geschäftspolitik festzulegen und die Grundsatzentscheidungen im Unternehmen zu treffen".

Albach, H.: Die Organisation des Entscheidungsprozesses nach dem Aktiengesetz 1965; in: Neue Betriebswirtschaft, 1966, Nr. 2, S. 31 ff. Albach vermerkt zur Umwandlung der zustimmungsbedürftigen Geschäfte von einer Soll-Vorschrift des Aktiengesetzes 1937 in eine Muß-Vorschrift im AktG 1965: "Diese Entwicklung ist betriebswirtschaftlich sinnvoll. Sie hat aber die zusätzliche Konsequenz, daß der Aufsichtsrat in dem Maße als Kontrollorgan ausscheidet, in dem er selbst die Verantwortung für die langfristige Unternehmenspolitik übernimmt".

²⁾ Gutenberg, E.: Unternehmensführung - Organisation und Entscheidung; Wiesbaden 1962, S. 59.

³⁾ Gutenberg, E.: Funktionswandel...a.a.O.S. 7: "Wenn also der Aufsichtsrat eine bestimmte Person in den Vorstand beruft, dann trifft er damit zugleich eine Entscheidung....über die Richtung der vom Gesamtvorstand zu betreibenden Unternehmenspolitik".

⁴⁾ Vgl. Tegtmeier, W. a.a.O S. 64 ff.

Eine starke Ausübung der Steuerungsfunktion des Aufsichtsrates hat normalerweise großen Einfluß auf die Funktion der Aufsicht und der Beratung; sie schließen sich weitgehend gegenseitig aus. Wer selbst entschieden hat, bzw. verantwortlich in den Entscheidungsprozeß einbezogen worden ist, beraubt sich der Möglichkeit, hinterher objektgerechte Aufsicht auszuführen. Wer die Möglichkeit der steuernden Einflußnahme besitzt, braucht sich nicht auf die Funktion der Beratung zu beschränken. So gesehen wäre die Existenz von Steuerungsaktivitäten im Tätigkeitsfeld des Aufsichtsrates eine dominante Erscheinung, d.h. sie verdrängt die anderen Funktionen.

1.4 Die Koordinationsfunktion des Aufsichtsrates

Während die bisher behandelten Funktionen - die als Zentralfunktionen des Problemfeldes bezeichnet werden sollen - untereinander konfliktär sind, steht die Koordinationsfunktion ¹⁾ in indifferentem Verhältnis zu den anderen Funktionen. Koordination kann zur Unterstützung aller drei Funktionen auftreten. ²⁾

Auch diese Funktion der Verklammerung externer Gruppen mit der Unternehmung selbst ist nicht im Gesetz explizit vorgesehen. Lediglich aus dem Wahlmodus der Aufsichtsratsmitglieder läßt sich rückschließen, daß diese das Vertrauen der Eigentümer besitzen müssen, und damit das

1) Vgl. hierzu Kirsch, W.: Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen; in: ZfbF 1971; S. 62 "Koordination ... bedeutet ganz allgemein, daß die Entscheidungen interdependenter Entscheidungsträger in "wünschenswerter" Weise aufeinander abgestimmt sind, ist eine empirisch überprüfbare Tatsachenaussage. Ob diese Abstimmung dagegen "wünschenswert" ist, macht den Bezug auf irgendwelche Werte notwendig und impliziert ein Werturteil".

2) Die Trennung, die von Gutenberg (Funktionswandel, a.a.O.) zwischen Koordination und Kooperation gemacht wird, wurde für diese Arbeit nicht übernommen; in den Sitzungstätigkeiten des Aufsichtsrates überdecken sich die Bezugsinhalte der beiden Funktionen.

Interesse der Eigentümer auch in gewissem Maße vertreten. Das gleiche gilt natürlich auch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

Die Frage, ob die Koordination dabei primär beratender Art ist, d.h. eine unverbindliche Information über Meinungen und Tatsachen, die die Geschäftsführung interessieren könnten, d.h. dezidiert externe Zielvorstellungen in der Unternehmung durchzusetzen versucht, kann nicht theoretisch, sondern nur empirisch beantwortet werden.

Dagegen spricht ein Aspekt der Koordination bzw. der Maximierung von Koordinationsleistungen bereits aus Plausibilitätsgründen gegen die Aufsichtsfunktion: die Anhäufung von Aufsichtsratsmandaten auf einzelne Personen. Mit steigender Arbeitsbelastung durch viele Aufsichtsratsmandate steigt die Fähigkeit des entsprechenden Mitgliedes, eine Vielzahl externer nicht offizieller Informationen einzubringen, d.h. seine Fähigkeit zu maximaler Koordination. Damit sinkt aber tendenziell die Motivation und Eignung zur zeitaufwendigen Untersuchung der realisierten Unternehmensführung nach Soll-Ist-Abweichungen.

Aus der reinen Existenz des Problems "Häufung von Aufsichtsratssitzen" in der Realität läßt sich folglich schließen, daß diese Häufung, die zur "Lex-Abs" führte, erwünscht ist. ¹⁾

¹⁾ Vgl. Herrhausen, A.: a.a.O. "Muß unter einer Häufung von Aufsichtsratsmandaten die Sorgfalt in der Ausübung der Funktionen leiden? Das entspricht nicht der Praxis. Wäre die Vermutung richtig, dann hätten sich daraus längst entsprechende Konsequenzen ergeben. Dann läge es ja im Interesse der Unternehmung, auf Persönlichkeiten mit mehreren Mandaten zu verzichten. Offenbar ist ein Aufsichtsratsmitglied für ein Unternehmen jedoch umso wertvoller, je mehr einschlägige Erfahrung es besitzt. Mehrere Mandate sind jedenfalls kein ausreichendes Indiz für mangelnde Gründlichkeit der Amtsführung. Oft befähigt vielmehr die Breite des gewonnenen Spektrums zu tieferen Einblicken und verbessert die Chancen für einen profunden Rat. Dieser Gesichtspunkt hat den Gesetzgeber geleitet, als er im neuen Aktiengesetz von 1965 bis zu zehn Aufsichtsratssitze für einen Mandatsträger zuließ.

Wenn es der Unternehmung nur darum ginge, die Aufsichtsfunktion in den Vordergrund zu stellen, d.h. "fleißige Überwacher" in den Aufsichtsrat zu entsenden, hätte sich das Problem der Häufung von Aufsichtsratsmandaten sicherlich nie gestellt.

Auch die Koordination als antizipative Konfliktlösung unterschiedlicher Interessengruppen geht tendenziell zu Lasten der Aufsicht.

1.5 Die Erfüllungsfunktion des Aufsichtsrates für die Geschäftsführung

Während ein starker, steuerungsintensiver Aufsichtsrat die Geschäftsführung durch seine "Über-Geschäftsführung" zum ausführenden Objekt degradieren kann, ist das Verhältnis auch umgekehrt denkbar: der Aufsichtsrat wird möglicherweise zum Erfüllungsgehilfen der Geschäftsführung.

Diese Funktion widerspricht den Intentionen des Gesetzgebers nach Trennung von Geschäftsführung und Überwachung wohl noch krasser als die Steuerungsfunktion und und ist naturgemäß auch nicht im Gesetz verankert.

Der Aspekt des Personalbestellungsrechtes kehrt sich nun um: Unter Ausnutzung ungeschriebener Usancen determiniert die Geschäftsführung, wer Sitz und Stimme im Aufsichtsrat erhält ¹⁾ und damit mittelbar - analog zur Steuerungsfunktion - wie die Tätigkeiten des Aufsichtsrates sich entwickeln sollen.

1) Frenkel, R.: Aufsichtsräte - in der Krise ratlos; in: Die Zeit, Nr. 11 v. 4.3.1977 "Auch die beispielsweise in der Chemiebranche gepflegte Übung, ausscheidende Vorstandschefs sich ihre Nachfolger selbst suchen zu lassen und den bisherigen Chef-Manager dann in die höchste Kontrollposition zu hieven, ist vielleicht eine Garantie für kontinuierliche Geschäftspolitik, nicht aber für neue Einfälle und harte Kontrolle."

Unterstützt durch den organisatorischen Apparat als full-time-management und den Informationsvorsprung steuert die Geschäftsführung, was wann und auf welcher Informationsbasis beschlossen wird ¹⁾.

Durch die organisatorische und inhaltliche Fixierung der Beschlüsse - auch zu den zustimmungsbedürftigen Geschäften - wird damit der Aufsichtsrat in den Entscheidungsprozeß integriert; die hieraus folgende Verantwortung des Aufsichtsrates kann die Unternehmensführung wie eine "Rückversicherung" riskanter unternehmenspolitischer Entscheidungen handhaben.

Die Mit-Verantwortung tangiert naturgemäß besonders stark die Aufsichtsfunktion - der Aufsichtsrat kann eine Geschäftspolitik, die er selbst zuvor gebilligt und mitgetragen hat, im Falle von Fehlern nicht kritisch und objektiv überwachen.

Aus der Tatsache, daß die Erfüllungsfunktion des Aufsichtsrates für die Geschäftsführung in der Literatur nur wenig behandelt wird und dann meist im Zusammenhang mit dem mittelbaren Aspekt der Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern, kann nicht a priori auf ihre Bedeutung geschlossen werden. Die Erfüllung der Funktion ist schon dadurch tendenziell schwierig nachweisbar, daß es gerade im Interesse einer starken steuernden Geschäftsführung liegt, die Erfüllung nicht deutlich werden zu lassen.

1) Hierzu eignen sich vor allem die im § 90 AktG vorgeschriebenen "Berichte an den Aufsichtsrat". Die Begriffe "Gang der Geschäfte" und "aus sonstigen wichtigen Anlässen" sind dabei so wenig operational abgegrenzt, daß für die Geschäftsführung ein großer Ermessungsspielraum hinsichtlich dessen bleibt, was sie dem Aufsichtsrat berichtet und damit als Thematik und Hintergrundinformation zukommen läßt.

Verantwortungsverlagerung und Rückversicherung sind gerade dann erfolgreich, wenn der Aufsichtsrat nach außen hin als kritisches Überwachungsorgan und als "Gremium des letzten Wortes" erscheint. Nur dann kann die Geschäftsführung auch zur Koordination, als antizipative Konfliktlösung mit externen Interessengruppen, eingesetzt werden.

1.6 Die Selbstorganisation des Aufsichtsrates

Diese Funktion des Aufsichtsrates ist so selbstverständlich, daß sie in der Literatur nicht behandelt wird. Um Organ-Tätigkeiten - wie auch immer - ausführen zu können, muß der Aufsichtsrat sich selbst eine Organisation geben und diese Organisation dispositiv ausfüllen. Die Funktion der "Selbstorganisation" interessiert in diesem Zusammenhang qualitativ - wie ist die Funktion ausgeprägt? - und vor allem quantitativ - welchen Anteil hat die Funktion an den Gesamttätigkeiten? Selbstorganisation hat disjunktiven¹⁾ Charakter, d.h. während der Aufsichtsrat in dieser Funktion tätig ist, kann er keine andere Funktion bearbeiten. Der quantitative Rahmen, der für die restlichen Funktionen bleibt, wird auf diese Art und Weise durch die Selbstorganisation eingeschränkt. Aus diesen Gründen wird die Selbstorganisation auch als "disjunktive Nebenfunktion" in die empirische Untersuchung einbezogen.

1) Zum Begriff der Disjunktion vgl. Opp, K.-D.: Methodologie der Sozialwissenschaften; Reinbek bei Hamburg 1970; S.109

1.7 Konzentration des Problemfeldes

Mit den vorliegenden Funktionsbezügen der Tätigkeiten des Aufsichtsrates:

- Aufsichtsfunktion
- Beratungsfunktion
- Steuerungsfunktion
- Koordinationsfunktion
- Erfüllungsfunktion für die Geschäftsführung
- Selbstorganisation

liegt das Raster für die empirische Untersuchung der Problemstellung vor. Es soll in mehreren Schwerpunkten konzentriert werden.

(a) Rechtswirklichkeit der Tätigkeiten des Aufsichtsrates

Schon aus den literarischen Quellen lassen sich Zweifel ableiten, ob die Intention der Rechtsnormen des Aktiengesetzes - vor allem hinsichtlich der Trennung von Geschäftsführung und Überwachung - in der Realität durchgehalten wird, d.h. ob es trotz rechtlicher Fixierung zu einer de-facto-Annäherung an das Modell des board of directors kommt. ¹⁾

(b) Bedeutung der Funktionen

Es liegt eine Vielzahl widersprüchlicher Aussagen zur Dominanz einzelner Funktionen in der Realität vor; operationalisiert man Dominanz z.B. mit einem Anteil von

1) Vgl. hierzu Krähe, W.: Gedanken zu den Beziehungen zwischen sekundärer und primärer Geschäftsführung; in: ZfbF 1964; S. 331 "Man sieht also, daß das anglikanische System des "Board of Directors" die Grenzen zwischen primärer und sekundärer Geschäftsführung, die wir in der Aktiengesellschaft Deutschlands vor Augen haben, verwischt. Die folgenden Ausführungen sollen zeigen, daß die gesetzliche Regelung im Aktienrecht in den meisten Fällen der Praxis nicht entspricht".

mehr als 50 % der Tätigkeiten des Aufsichtsrates, so läßt sich fragen: Dominiert eine Funktion und falls ja - welche? Falls keine Dominanz vorliegen sollte, interessiert zumindest das quantitative Gewicht und die qualitative Ausprägung der Funktionen.

(c) Determinanten der Tätigkeiten des Aufsichtsrates

Über die Feststellung der Existenz von einzelnen Funktionen hinaus, ist die Frage von Bedeutung, wer und was die Tätigkeiten bewirkt, d.h. durch welche internen oder externen Einflüsse die Tätigkeiten des Organs determiniert werden.

(d) Konsequenzen aus Soll-Ist-Abweichungen der Tätigkeiten des Aufsichtsrates

Hinsichtlich alternativer Soll-Vorstellungen über das Tätigkeitsprofil des Aufsichtsrates sind alternative Schlußfolgerungen zu ziehen hinsichtlich der Auswirkungen, die die Realisierung einer Soll-Konzeption auf die anderen hat.

Bezogen auf das Rechtssystem konzentrieren sich die Konsequenzen auf das Deckungsziel von Rechtsnorm und Rechtswirklichkeit.

In der Untersuchung des so konzentrierten Problemfeldes liegt die Aufgabenstellung dieser Arbeit.

2. DAS EMPIRISCHE UNTERSUCHUNGSFELD

Auch wenn sich die große Zahl der Aussagen zum Problemfeld Aufsichtsrat durch Plausibilität und Sammlung der unterschiedlichen Literaturquellen verringern ließe - es verbleibt doch eine Reihe von Annahmen bzw. Hypothesen über die Realität, die nicht am Schreibtisch zu klären wären.

Hier ergab sich für den Verfasser die Möglichkeit, im Rahmen eines bereits angelaufenen Projektes von Grün ¹⁾ zur Projektorganisation, Einblick in das Protokollmaterial des Aufsichtsrates der Olympia-Baugesellschaft mbH zu nehmen.

In einer ersten Pilot-Studie erwies sich das Material als aussagekräftig genug, um als empirisches Untersuchungsfeld zur Überprüfung der Tätigkeiten des Aufsichtsrates zu dienen.

Da der Aufsichtsrat in seinen letzten Sitzungen selbst per Beschluß das gesammelte Akten-Material zur wissenschaftlichen Bearbeitung freigegeben hatte und die Geschäftsführung der Olympia-Baugesellschaft i.L. großzügigweise einen Raum für die Analyse zur Verfügung stellte, stand einer mehrwöchigen Untersuchung der Akten nichts mehr im Wege.

Dies empirische Untersuchungsfeld - die Olympia-Baugesellschaft mbH, ihr Aufsichtsrat und das Datenmaterial - soll nun kurz dargestellt werden. 2)

1) Vgl. hierzu Grün, O.: Beiträge zur Projektorganisation; Wien 1975; Heft 1 und 2 sind bereits erschienen - weitere Hefte folgen.

2) Die Ausführungen zu diesem Teil der Arbeit gehen wegen der zugesagten Vertraulichkeit nicht über das hinaus, was von Seiten der Olympia-Baugesellschaft zur Veröffentlichung herausgegeben wurde. Eine Aggregation der relevantesten Aspekte erfolgte - mit höherem Abstraktionsgrad - im Teil 3.

Die Konfrontation des empirischen Feldes mit dem Problemfeld wird dann im Teil 3 der Arbeit auf Grenzen untersucht und in den Teilen 5 und 6 durch die empirischen Befunde durchgeführt.

2.1 Vorgeschichte

Am 26. April 1966 vergab das Internationale Olympische Komitee (IOC) auf seiner 64. Sitzung die Spiele der XX. Olympiade an München.

Die Bewerbung war zustandegekommen, nachdem die Münchner Stadtverwaltung im Jahre 1965 eingehende Untersuchungen angestellt hatte über Art, Umfang und voraussichtliche Kosten der für die Spiele notwendigen Einrichtungen und nachdem Gespräche mit Bund und dem Land Bayern über die Finanzierung erfolgreich abgeschlossen waren. Der Deutsche Bundestag hatte am 8.12.1965 und der Bayerische Landtag am 14.12.1965 beschlossen, daß sich die Bundesrepublik Deutschland bzw. der Freistaat Bayern mit jeweils einem Drittel an den Kosten für die Ausrichtung der Olympischen Spiele von München beteiligen werden. Daraufhin faßte der Münchner Stadtrat am 20.12.1965 den einstimmigen Beschluß, sich um die Spiele 1972 zu bewerben.

Nach Auffassung der Mehrheit der IOC-Mitglieder bestach vor allem das vorgeschlagene Konzept für den Austragungsort München:

- Spiele im Grünen
- Spiele der kurzen Wege
- heitere Spiele
- keine gigantischen Sportstätten
- Sport und Kultur.

Dieses Konzept wurde für die inhaltliche Zielsetzung der Olympia-Baugesellschaft (OBG) von besonderer Bedeutung, da es das Anspruchsniveau der Realisation fixierte.

Die Annahme, daß München von den bereits bestehenden Sportanlagen her bereits sehr günstige Voraussetzungen böte, erwiesen sich als falsch. Es stellte sich heraus, daß keine der vorhandenen Sportstätten den olympischen Anforderungen für die Wettbewerbe entsprach bzw., daß in den meisten Fällen Umbauten hätten vorgenommen werden müssen, die praktisch einem Neubau gleichkämen.

Das endgültige olympische Bauprogramm sollte 1970 folgende Objekte umfassen:

Stadion, Sporthalle, Schwimmhalle, Olympiadach, Aufwärmhalle für das Stadion, Radstadion, Zentrale Hochschulsportanlage mit Volleyballhalle, Ruder- und Kanustrecke, Schießanlage, Reitanlagen, Reitstadion, Basketballhalle, Ringer- und Judohalle, Kanuslalom.

Dazu kamen weitere Neubauten, die zur Ausrichtung der Spiele notwendig waren;

Pressezentrum, Mensa, Schule und Kindertagesstätte im Olympischen Dorf, Gärtnerhof, Hausmeistergebäude, Kassen und Kioske, Doppeldeckgarage, 21 Brücken, 35 km Straßen, Parkplätze, Grünanlagen, Olympischer See.

Schließlich war noch eine Reihe von Umbauten und Renovierungen sowie von provisorischen Bauten durchzuführen und die Bauleistungen anderer Bauträger zu koordinieren (Olympisches Männer- und Frauendorf, Pressestadt, Olympiaanschlüsse von U-Bahn, Bundesbahn und Straßenbahn).

Am 3.7.1966 wurde das Organisationskomitee für die Spiele der XX. Olympiade (OK) gegründet. Es erhielt die Aufgabe, die Spiele vorzubereiten und auszurichten, die Errichtung der Bauten dagegen fiel nicht in seine Kompetenz, sondern in die Zuständigkeit der drei öffentlichen Hände: Bundesrepublik Deutschland, Freistaat Bayern und Landeshauptstadt München.

Für die Durchführung der Bauträger- und Finanzierungsaufgaben war von Anfang an eine privatrechtliche Gesellschaft mit den drei Gebietskörperschaften als Gesellschafter vorgesehen. Man vertrat dabei die Ansicht, daß eine solche GmbH den Olympiabau wesentlich flexibler und unbürokratischer vorantreiben könne, als eine staatliche oder städtische Baubehörde.

Als Übergangslösung und um bereits erste Vorplanungen in die Wege leiten zu können, schuf die Landeshauptstadt München am 28.9.1966 das Investitionsplanungs- und Olympiaamt (IOA). Es hatte unter anderem die Aufgabe, die Abstimmung mit den anderen Gebietskörperschaften herzustellen, die Spitze der Stadtverwaltung sowie die Entscheidungsgremien zu unterrichten und entsprechende Beschlüsse vorzubereiten. Am Rande sei vermerkt, daß das IOA nach Entstehung der Olympia-Baugesellschaft mbH nicht aufgelöst, sondern am 1.6.1970 in das Stadtentwicklungsreferat umgewandelt wurde. Da sich die Gründungsverhandlungen immer weiter hinauszogen, der Termindruck aber immer mehr zunahm: z.B. durch die vorläufige Festlegung der 21 olympischen Sportarten und der bis zu diesem Zeitpunkt bekannten Anforderungen der Sportfachverbände seitens des OK, übernahm das IOA bereits treuhänderisch die Aufgaben der zu gründenden Gesellschaft und schrieb am 1.2.1967 den Architektenwettbewerb aus. Bis die OBG tatsächlich geschaffen wurde, dauerte es noch bis zum Juli 1967.

2.2 Die Olympia-Baugesellschaft mbH

Am 10.7.1967 unterzeichneten Vertreter der Bundesrepublik Deutschland, des Freistaates Bayern und der Landeshauptstadt München den Konsortialvertrag über den Bau und die Finanzierung der Sportanlagen und Errichtungen für die Olympischen Spiele 1972; gleichzeitig wurde der Vertrag

zur Gründung einer Bau- und Finanzierungsgesellschaft geschlossen.

Im Konsortialvertrag wurde vereinbart, daß die drei Gesellschafter in vertrauensvollem Zusammenwirken den Bau der für die Ausrichtung der Olympischen Spiele notwendigen Sportanlagen und Einrichtungen innerhalb und außerhalb des Oberwiesenfeldes fördern, sich insbesondere an den hierfür entstehenden Kosten zu gleichen Teilen, d.h. zu je einem Drittel, finanziell beteiligen werden (Artikel 1).

In diesem Vertrag sind die einzelnen Bauvorhaben festgelegt, soweit sie zu dem Zeitpunkt schon zu übersehen waren. Andererseits sind auch einige Investitionsmaßnahmen erfaßt, die später von anderen Bauträgern geschaffen wurden (z.B. das Frauendorf). Der Konsortialvertrag weist als geschätzte Kostensumme zu diesem Zeitpunkt DM 520 Mio aus, bei diesem Betrag handelt es sich um Schätzkosten nach dem damaligen Preisstand. Weitere wichtige Bestimmungen des Vertrages fordern, daß

- die Sportanlagen und Einrichtungen bis zum 30.6.1971 betriebsbereit sein müssen,
- die errichteten Sportanlagen und Einrichtungen grundsätzlich auch nach Auflösung der Gesellschaft für Zwecke des Sports verwendet werden müssen,
- die Bauten nach den Spielen mit entsprechender Zweckbindung an geeignete öffentliche Träger ohne Weiterstatung, hilfsweise auch an sonstige Träger zu übergeben sind.

Der Konsortialvertrag blieb in dieser Form, d.h. mit einer Regelung der Kostenübernahme zu jeweils einem Drittel und ohne Regelung der Trägerschaft unverändert bis zum 29.6.1972 in Kraft. In einer am 17.12.1969 getroffenen Grundsatzvereinbarung einigten sich die drei Konsorten auf eine Änderung des Kostenschlüssels, nach der der Bund

50 %, Bayern und München jeweils 25 % der nicht durch Sonderfinanzierungen gedeckten Kosten übernehmen. Zugleich wurde damals eine grundsätzliche Regelung über die Übernahme der Folgekosten und der Trägerschaft getroffen und die endgültige Objektliste aufgestellt.

Nachdem am 11.9.1972 die Olympischen Spiele beendet waren, bestand die OBG noch weiter bis zum 31.12.1973. An diesem Tag wurde sie aufgelöst und die am 1.1.1974 gegründete Olympia-Baugesellschaft mbH in Liquidation übernahm die restlichen Abwicklungsarbeiten, insbesondere die Führung einer Reihe von Prozessen.

2.2.1 Die Aufgaben der OBG

Die Olympia-Baugesellschaft mbH hat die Aufgabe

- a) die für die Ausrichtung der Olympischen Spiele München 1972 notwendigen Sportanlagen und Einrichtungen innerhalb und außerhalb des Oberwiesenfeldes,
- b) das Olympische Dorf samt seinen Nebenanlagen und Einrichtungen auf dem Oberwiesenfeld,
- c) die für sämtliche Baumaßnahmen, Anlagen und Einrichtungen erforderlichen Erschließungsanlagen auf dem Oberwiesenfeld,

zu planen, zu errichten oder planen und errichten zu lassen, zu finanzieren und bis zur Übertragung auf den oder die endgültigen Träger vorzuhalten. Diese Aufgaben der OBG definiert der Vertrag zur Gründung einer Bau- und Finanzierungsgesellschaft (die Satzung der OBG) und bestimmt ferner, daß die OBG einzelne Maßnahmen, die sie nicht selbst errichtet oder finanziert, mit den jeweiligen Bauträgern gesamtplanerisch zu koordinieren und deren bauzeitlichen Ablauf und Finanzierung zu überwachen hat.

2.2.2 Die Organe der OBG

Folgende drei Organe sind vorgesehen

a) die Geschäftsführung

Die Geschäftsführung der OBG wurde in einen kaufmännischen und einen technischen Bereich getrennt, an deren Spitze jeweils ein Geschäftsführer stand. Seit Mitte 1969 stand an der Spitze der Gesellschaft ein Hauptgeschäftsführer, dem zwei Geschäftsführer, einer für den technischen und einer für den kaufmännischen Bereich, zur Seite standen.

b) der Aufsichtsrat (siehe 2.3)

c) die Gesellschafterversammlung

Die Gesellschafter der OBG, d.h. die drei öffentlichen Hände, übten ihre Rechte in der Gesellschafterversammlung aus. Jeder Gesellschafter konnte sich durch einen Bevollmächtigten vertreten lassen. Insgesamt fanden 16 Gesellschafterversammlungen statt, auf denen Bund, Bayern und München jeweils ein Drittel der 21 000,- DM Stammeinlage vertraten. Durch diese Art der Konstruktion hatten die drei öffentlichen Hände Bundesrepublik Deutschland, Freistaat Bayern und Landeshauptstadt München bei der OBG zwei Funktionen:

- als Konsorten waren sie im Rahmen des Konsortialvertrages gehalten die für den Bau notwendigen Gelder bereitzustellen,
- als Gesellschafter übten sie Kontrollfunktionen über die Tätigkeiten der OBG aus.

Daher wurde bereits in der Satzung verankert, daß die Tätigkeit der Gesellschafter der OBG vom Bundesrechnungshof, vom Bayerischen Obersten Rechnungshof und vom Revisionsamt der Landeshauptstadt München geprüft zu werden hat.

2.3 Der Aufsichtsrat der Olympia-Baugesellschaft mbH

Die Aufgabenstellung und Zusammensetzung der OBG wird durch folgende Bestimmungen festgelegt:

1. Gründungsvertrag (Konsortialvertrag) in der Fassung vom 17.12.1969 .
2. Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat und seine Ausschüsse.
3. Die Regelungen des Aktiengesetzes über die Aufgaben des Aufsichtsrates, soweit das GmbH-Gesetz nichts anderes bestimmt (§ 11, Abs. 1 des Gründungsvertrages).

2.3.1 Die Aufgaben des Aufsichtsrates

Die Präzisierung der allgemeinen Aufgaben des Aufsichtsrates laut AktG bezog sich vor allem auf eine Reihe von zustimmungsbedürftigen Geschäften. Die Satzung in der Fassung vom 10.7.1967 sah die Zustimmung des Aufsichtsrates für Projekte und Verträge über 500 000,-- DM vor. Nachdem sich diese Grenze als zu niedrig erwiesen hatte, - ein zügiger Ablauf der Planung, vor allem kleinerer Projekte wurde dadurch verhindert - wurde in der Satzung vom 15. Juli 1969 die Zustimmung des Aufsichtsrates nur noch für Projektgenehmigungen ab 5.000.000,-- DM erforderlich. Mit dieser Änderung der Satzung wurde auch die Personalkompetenz des Aufsichtsrates auf die Einstellung von Prokuristen reduziert. Die wesentlichen Zuständigkeiten des Aufsichtsrates waren demnach:

- a) Zustimmung zur Aufstellung von Gesamtkosten - und Finanzierungsplänen.
- b) Zustimmung zur Aufstellung von Wirtschaftsplänen (Erfolgsplan - Finanzplan).
- c) Zustimmung zur Aufstellung der Raum- und Funktionsprogramme (mit Ausnahme unwesentlicher Änderungen).
- d) Zustimmung zu Vorentwürfen mit Kostenvoranschlägen für Projekte mit Baukosten von mehr als 5 Mio DM.
- e) Bestellung und Abberufung von Prokuristen. .

2.3.2 Ausschüsse des Aufsichtsrates

Der Aufsichtsrat bildete gemäß Satzung zwei Ausschüsse:

- den Finanz- und Verwaltungsausschuß
- den Bauausschuß.

Diese Ausschüsse hatten die Aufgabe, die in ihren Bereich fallenden Problemstellungen jeweils vorzubehandeln. Auch ein Teil der Zuständigkeiten des Aufsichtsrates wurde entsprechend der Geschäftsordnung auf die genannten Ausschüsse delegiert.

Der Finanz- und Verwaltungsausschuß hatte die Aufgabe, alle Entscheidungen, die die kaufmännische Geschäftsführung betrafen und der Zustimmung des Aufsichtsrates bedurften, vorzubehandeln. Dies betraf insbesondere:

- Erwerb, Veräußerung und Belastung von Grundstücken, sofern der Geschäftswert DM 2 Mio. überstieg.
- Hingabe und Aufnahme von Darlehen eines bestimmten Umfanges.
- Abschluß von Vergleichen mit Forderungsverzicht vom mehr als DM 1 Mio.
- Erlaß von Forderungen von mehr als DM 5.000,-- .

- Abschluß von Verträgen von grundsätzlicher Bedeutung.
- Führung von Rechtsstreitigkeiten von einem Streitwert von mehr als DM 1 Mio.
- Bestellung und Abberufung von Prokuristen.

Der Bauausschuß hatte die Aufgabe, all die Entscheidungen vorzubehandeln, die die technische Geschäftsführung betrafen und der Zustimmung des Aufsichtsrates bedurften. Er unterstützt im übrigen die Geschäftsführung in allen grundsätzlichen Baufragen, die von der Geschäftsführung an ihn herangetragen wurden. Dies galt insbesondere für:

- die Aufstellung von Raum- und Funktionsprogrammen,
- Vorentwürfe mit Kostenvoranschlägen für Projekte mit Baukosten von mehr als DM 5 Mio. bis einschließlich DM 15 Mio. .

2.3.3 Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse

Der Aufsichtsrat umfaßte 20 Mitglieder, von denen jeweils 4 von der Bundesrepublik Deutschland, dem Freistaat Bayern, der Landeshauptstadt München, dem Organisationskomitee, sowie von den die Olympia-Lotterie durchführenden Ländern entsandt wurden. Mit Ausnahme des Organisationskomitees machten alle Gruppen von der satzungsgemäßen Möglichkeit Gebrauch, ständige Stellvertreter zu benennen und sich von ihnen vertreten zu lassen.

Die Ausschüsse bestanden jeweils aus 11 Mitgliedern; die Mitglieder waren gleichzeitig Mitglieder des Aufsichtsrates bzw. ständige Stellvertreter. Neben dem Ausschußvorsitzenden, der jeweils einer der stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrates war, verteilten sich die 10 Mitglieder nach dem gleichen Verteilungsschlüssel, wie er für den Aufsichtsrat galt. Zusätzlich hatten die Gesellschafter das Recht, ihre Vertreter in die Ausschüsse zu entsenden.

2.4 Das Untersuchungsmaterial

Die vorliegende Untersuchung bezog sich fast ausschließlich auf schriftliches Material; zu einigen Aspekten wurden zusätzlich mündliche Informationen eingeholt.

2.4.1 Sitzungsprotokolle

Im Zentrum der Untersuchung stehen die Protokolle (Niederschriften) der 22 Sitzungen des Aufsichtsrates. Es handelt sich hierbei um "analytische Protokolle" von Stenographen des Bayerischen Landtages. Der Gesamtumfang betrug ca. 700 DIN A 4 - Seiten, was einer Zeilenzahl von ca. 17.000 entspricht.

Die Sitzungen wurden stenographiert und zusätzlich zur Kontrolle auf Tonband aufgenommen. Eine Rücksprache mit dem stenographischen Dienst des Bayerischen Landtages und ein Vergleich einiger Sitzungsperioden, die auf besonderen Wunsch wörtlich protokolliert waren, ergab, daß das analytische Protokoll den Wortlaut auf

ca. 50 % reduziert. ¹⁾ Die langschriftliche Form des Protokolles ging dann an die Geschäftsführung. Diese besprach sie mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates und versandte sie dann an die Mitglieder des Aufsichtsrates. Ab 1969 wurde zusätzlich direkt nach der Sitzung, d.h. in den folgenden Tagen eine Wiedergabe der Beschlüsse an die Mitglieder versandt. Die Mitglieder beschloßen jeweils zu Beginn einer Sitzung, die Niederschrift der vorigen Sitzung. Hier kan es nur in drei Fällen zu nachträglichen Abänderungen der Niederschrift; diese Fälle betrafen eher redaktionelle Änderungen.

Ein Gespräch mit einem Mitglied der Olympia-Baugesellschaft, der an allen Sitzungen teilnahm, ergab, daß maximal in 10 Fällen Angelegenheiten "außer Protokoll" besprochen wurden. Hierbei handelte es sich in der Regel um sehr persönliche Bemerkungen am Rande, die nicht auf einen einheitlichen Nenner zu bringen waren; d.h. es lag kein systematischer Fehler vor. Zur Begründung dieser Identität zwischen Sitzungsgegenständen und Niederschrift wurde vermerkt, daß durch die unterschiedliche Interessenlage eine nachträgliche Veränderung (durch Umformulierung oder Weglassen) von geäußerten Meinungen zugunsten einer Gruppe unmöglich gemacht wurde. Zur Bestätigung dieser Aussage kann die Tatsache herangezogen werden, daß die Protokolle häufig sehr harte und sehr eigenwillige Formulierungen festhalten, von denen objektiv zu erwarten wäre, daß der entsprechende Sitzungsteilnehmer sie gerne nachträglich entfernt gewußt hätte.

1) Die Reduktion bezog sich in erster Linie auf Floskeln und allgemeine umgangssprachliche Formulierungen; wichtige Begriffe und Formulierungen dagegen wurden wörtlich wiedergegeben.

Zusammenfassend kann gesagt werden - und dies entspricht der Überzeugung des Verfassers - daß durch die Routine, Qualifikation und Interessenlosigkeit der Stenographen des Bayerischen Landtages einerseits und die sich gegenseitig kontrollierende Interessenlage der unterschiedlichen Gruppen von Sitzungsteilnehmern andererseits das vorliegende Protokollmaterial die Sitzungsabläufe so wiedergibt, wie sie erfolgten; die Verkürzung in Form des "analytischen Protokolls" ist dementsprechend als eine Verkürzung von "Redundanz - Floskeln" und nicht als systematische Veränderung der Meinungsäußerungen zu verstehen.

2.4.2 Sonstige Quellen

Als sonstige Quellen wurden die genannten Verträge, Satzungen und Geschäftsordnungen hinzugezogen; zusätzlich alle schriftlichen Unterlagen der OBG, soweit sie nicht unter den Schutz der Vertraulichkeit fielen.

Die Sitzungsprotokolle der Ausschüsse - soweit es sich nicht um gemeinsame Sitzungen mit dem Aufsichtsrat handelte - wurden nur quantitativ verarbeitet und an einzelnen Stellen zur Klärung von Zweifelsfragen hinzugezogen.

Eine wesentliche Quelle schließlich waren die bereits erwähnten vorliegenden Auswertungen des parallel laufenden Forschungsprojektes von Grün, ¹⁾

1) Grün, O.: a.a.O.

3 GRENZEN DER UNTERSUCHUNG

=====

Grundsätzlich ist jede empirische Untersuchung determiniert durch ihren Problemhorizont einerseits und die verfügbare Datenbasis andererseits; für die vorliegende Studie bedeutet das konkret:

Das Problemfeld "Tätigkeiten des Aufsichtsrates" ist mit dem empirischen Untersuchungsfeld "Protokolle der Aufsichtsratssitzungen der OBG" zu konfrontieren.

Bevor die Methodik dieser Konfrontation im Teil 4 der Arbeit dargestellt wird, erscheint es notwendig, auf die Grenzen dieses Unterfangens einzugehen.

Der Begriff "Grenzen" ist in diesem Zusammenhang nicht unbedingt negativ zu verstehen; da unbegrenzte Untersuchungen ohnehin nicht möglich sind, können vorgegebene Grenzen eine Reihe von Vorteilen mit sich bringen.

Das weitere Vorgehen ergibt sich aus dem wiedergegebenen Schema:

P R O B L E M F E L D Tätigkeiten des Aufsichtsrates				
3.1	3.3	4	3.4	3.2
Daten grenzen	Ver- trau- lich- keit	Methodik der Untersuchung	Forsch- ökono- mie	Problem- grenzen
E M P I R I S C H E S U N T E R - S U C H U N G S F E L D Sitzungsprotokolle des AR der OBG				

3.1 Datenbedingte Grenzen der Untersuchung

Das empirische Untersuchungsfeld - und damit die untersuchten Tätigkeiten des Aufsichtsrates - zeichnet sich durch eine Reihe von Besonderheiten aus. Inwieweit durch diese Besonderheiten die realtheoretische Aussagekraft der Befunde eingeschränkt oder gesteigert wird, kann nur von Fall zu Fall entschieden werden.

Folgende Aspekte verdienen eine Erörterung:¹⁾

- (1) Es wurde nur ein Aufsichtsrat untersucht (Problematik von Fallstudien).
- (2) Die Olympia-Baugesellschaft unterlag nicht dem Mitbestimmungsgesetz, d.h. in ihrem Aufsichtsrat waren keine Vertreter der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsaspekt).
- (3) Die Gesellschafter der Olympia-Baugesellschaft waren öffentlich-rechtliche Körperschaften (Trägerschaftsaspekt).
- (4) Die Tätigkeit der Olympia-Baugesellschaft entsprach den Merkmalen einer Projektorganisation mit ihren Besonderheiten (Projekt-Aspekt).
- (5) Die Aufgabenstellung der Olympia-Baugesellschaft war mit der Vorbereitung der olympischen Spiele extrem spektakulär und selten (Olympiade-Aspekt).
- (6) Der Schwerpunkt des Untersuchungs-Materials bestand in Protokollen von Aufsichtsratssitzungen (Protokoll-Aspekt).

1) Als Auswahlgründe für diese Aspekte dienten vor allem Kritische Anmerkungen in unterschiedlichen Gesprächen, d.h. Kriterien intuitiver Problemrelevanz. Eine systematische Abgrenzung des untersuchten empirischen Falles vom "Normalfall" würde das Vorliegen entsprechender Erkenntnisse erfordern - diese Ergebnisse liegen jedoch nicht vor.

3.1.1 Die Problematik von Fallstudien

Das Ergebnis von Fallstudien (Monographien, Case studies) können immer nur raum-zeitlich begrenzte Existenzaussagen sein, d.h. nomologische Gesetzmäßigkeiten lassen sich aus dieser Art von Studie nicht gewinnen. ¹⁾ Dies ist eine eindeutige Aussagengrenze.

Andererseits wäre ohne Einzelfall-Experimente und anspruchsvolle wissenschaftliche Induktionen der wissenschaftliche Fortschritt überhaupt nicht denkbar. ²⁾

Vom Wissenschaftsprozeß her konzentriert sich hier die Frage auf das Kriterium der Neuheit oder Heuristik. ³⁾ Erst wenn neue Einzelfallstudien ausschließlich Redundanz statt Informationen bringen, tritt die Schwellenlinie ein, ab der Monographien forschungsökonomisch nicht mehr sinnvoll sind - dieses Stadium ist hinsichtlich der Tätigkeiten von Aufsichtsräten noch nicht erreicht. ⁴⁾

Demgegenüber steht die empirische Notwendigkeit von explorativen Studien zur forschungsorientierten Aufschlüsselung neuer Problemfelder (Pilot-Studien) ⁵⁾ und zum Eignungstest empirischer Erhebungsmethoden (Pre-Test) ⁶⁾.

1) Vgl. hierzu: Popper, K.: Logik der Forschung; Tübingen 1971; S. 39 ff.

2) Vgl. Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung; Reinbek bei Hamburg 1973; S. 156. "Die genannten und zahlreiche ähnliche Studien (Fallstudien, d.Verf.) sind von enormer Bedeutung für die Sozialwissenschaften gewesen, weil sie überhaupt erst erlaubten, Forschung planmäßig und hypothesengeleitet zu entwickeln."

3) Vgl. Chmielewicz, K.: Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft; Stuttgart 1970; S. 18

4) Eine Fallstudie zu den Tätigkeiten des Aufsichtsrates existiert - nach dem Kenntnisstand des Verfassers - bisher nicht. Das Problemfeld steht bestenfalls am Rande einiger Untersuchungen zur Mitbestimmung, auf die im Kapitel 3.1.2 noch eingegangen wird.

5) Vgl. Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung; Berlin, New York 1974; S. 132

6) Vgl. Friedrichs, J., a.a.O., S. 153 ff.

Aufgrund des Imparitäts-Prinzips der Falsifikation¹⁾ kann jede Fallstudie darüber hinaus zur Falsifikation bestehender Hypothesen bzw. zur Konfrontation von Rechtsnorm und Rechtswirklichkeit herangezogen werden; auch darin liegt ein Teil ihrer heuristischen Kraft.

Unter Berücksichtigung dieser Problematik von Fallstudien²⁾ soll die Aufgabenstellung der vorliegenden Untersuchung lauten:

- Exploration des Problemfeldes (Gewinnung der theoriebezogenen Variablen und Zusammenhänge zwischen den Variablen)
- Pre-Test des Erhebungsverfahrens (Überprüfung der Eignung von Operationalisierungen für die empirische Forschung)
- Heuristik zur Hypothesengewinnung (Umformung der Befunde in Hypothesen, die dann in anderen Untersuchungen zu testen wären.)

1) Vgl. Popper, K.: Das Elend des Historismus; Tübingen 1971; S. 104. "Was Dunhams berühmte Kritik am experimentum crucis betrifft, so zeigt es nur, daß entscheidende Experimente eine Theorie nie beweisen können, aber nirgends, daß entscheidende Experimente eine Theorie nicht widerlegen können."

2) Zur allgemeinen Problematik der Fallstudien vgl.: Kubicek, H.: Empirische Organisationsforschung; Stuttgart 1975; S. 58 ff.

3.1.2 Der Mitbestimmungsaspekt

Da die Olympia-Baugesellschaft weniger als 500 Beschäftigte hatte (die Bauausführung oblag in Unteraufträgen einzelnen Bau-Arbeitsgemeinschaften) fiel sie nicht in den Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 - der Aufsichtsrat war demgemäß nicht "mitbestimmt".

Aus diesem Grunde sind z.B. keinerlei Aussagen über das Entscheidungsverhalten von Arbeitnehmervertretern zu machen, ein Aspekt, der gerade im Mittelpunkt der vorliegenden empirischen Untersuchungen zum Aufsichtsrat steht.¹⁾

Eine derartige Begrenzung der Aussageextension dieser Untersuchung kann jedoch, gleichsam als Negativ-Effekt, wissenschaftlich nutzbar gemacht werden. Die Ergebnisse dieser Studie können als Nullhypothese bzw. der Aufsichtsrat als Kontrollgruppe dienen, wenn die Auswirkungen der Mitbestimmung - nach alter oder neuer Fassung - überprüft werden sollen. Die faktorenanalytische Problematik solcher Auswirkungsuntersuchungen besteht ja in nicht geringem Maße darin, daß man nicht weiß, auf welche Variable beobachtete Phänomene zurückzuführen sind.

1) Hier ist in erster Linie zu nennen:

Brinckmann-Herz, D.: Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie; Berlin 1971.

Pelke, H.: Tätigkeit und Wirkung von Aufsichtsräten in der Montanindustrie; Diss. Köln 1972

Tegtmeier, W.: Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer; Göttingen 1973

Voigt, F.: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen; in: Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung; Hrsg. Weddigen, W.; Berlin 1962

N.N.: Mitbestimmung im Unternehmen - Bericht der Sachverständigenkommission; Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1970

3.1.3 Der öffentlich-rechtliche Trägerschaftsaspekt

Auf den ersten Blick erscheint die Tatsache, daß die Gesellschafter der Olympia-Baugesellschaft und die Mitglieder ihres Aufsichtsrates Vertreter der öffentlichen Hand bzw. öffentliche Angestellte und Beamte waren, gravierende Einschränkungen hinsichtlich einer Übertragbarkeit auf "normale Aufsichtsräte" zu machen. Dieser Globaleindruck verliert jedoch wesentlich an Bedeutung, wenn man ihn in seine Einzelbestandteile bzw. Hintergrundhypothesen zerlegt.

Bei dem großen Anteil, den die öffentliche Hand mit öffentlich-rechtlichen Unternehmungen im Eigenbesitz bzw. durch Anteile an privatrechtlichen Kapitalgesellschaften¹⁾ oder Aufsichtsratspositionen ohne jegliche Kapitalbeteiligung besitzt, würden die Ergebnisse dieser Untersuchung genügend Relevanz besitzen, auch wenn keinerlei Gemeinsamkeiten zum Verhalten "normaler" privatrechtlicher Aufsichtsräte bestünden.

Mögliche Hintergrundhypothesen hinsichtlich der Erwartung abweichenden Verhaltens von Institutionen oder Angehörigen der öffentlichen Hand könnten sich auf das Zielsystem, das Risikoverhalten, die Kritikanfälligkeit gegenüber der Öffentlichkeit oder allgemeine politische Aspekte beziehen.²⁾

-
- 1) Nach: CEEP (Jahrbuch der Europäischen Zentrale der öffentlichen Wirtschaft) "Die Bedeutung der öffentlichen Wirtschaft in der Europäischen Gemeinschaft"; Juni 1975; S. 18; sind 267 der 1.848 deutschen Aktiengesellschaften öffentliche Unternehmen.
 - 2) Zur Frage der Ziele in öffentlichen Unternehmen vgl.: Witte, E.: Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt; Berlin 1966; S. 85 ff., sowie : Thiemeyer, T.: Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe; Reinbek bei Hamburg 1975; S. 25 ff.

Bis zur empirischen Bestätigung dieser Hypothesen muß sich eine Untersuchung darauf beschränken, plausible Abweichungs-Variable durch Befunde zu quantifizieren und zukünftige Studien abzuwarten. Dies erfolgt zum Beispiel durch die Variablenausprägung "Vermeidung öffentlicher Kritik" bei den einzelnen Diskussionsbeiträgen (Kap. 5.2.3, Variable K 4).

Erst wenn vergleichbare empirische Ergebnisse anderer Aufsichtsräte vorliegen, wird man entscheiden können, ob das Globalargument öffentlich-rechtlicher Trägerschaft ein fundiertes Ergebnis oder nur ein Vorurteil ist.

3.1.4 Aspekte der Projektorganisation

Projektorganisation unterscheidet sich durch eine Vielzahl von Aspekten von einer normalen Langfristorganisation.¹⁾ Dieser organisatorischen Feststellung steht eine theoretische Unsicherheit dergestalt entgegen, daß nicht a priori entschieden werden kann, wieweit projektorganisatorische Phänomene auf die Tätigkeit eines Aufsichtsrates "durchschlagen". Nimmt man als Untersuchungsalternative zum Beispiel eine Längsschnittuntersuchung eines "Normalaufsichtsrates", so wird eine Zeitspanne von 6 Jahren - wie im Falle der Olympia-Baugesellschaft - unter methodischen und forschungsökonomischen Aspekten durchaus vertretbar sein.

1) Vgl. hierzu: Schröder, H.J.: Projekt-Management - Eine Führungskonzeption für außergewöhnliche Vorhaben; Wiesbaden 1970. Insbesondere untersucht Grün a.a.O. die Probleme der Projektorganisation am gleichen empirischen Objekt; Einige Hefte der Schriftenreihe "Beiträge zur Projektorganisation" stehen noch vor der Veröffentlichung.

Eine große Problematik derartiger Längsschnittuntersuchungen (Longitudinal Analysis) ¹⁾ besteht darin, sinnvolle Zeitschnitte zu wählen. Auch wenn man dies mit größter theoretischer Sorgfalt unternimmt, verbleibt immer noch die Problematik der Zurechenbarkeit. Auswirkungen vergangener - nicht untersuchter - Perioden sind nur schwer oder überhaupt nicht von solchen zu unterscheiden, die während der Untersuchungsperiode induziert wurden. Dieses nie eindeutig lösbare Problem, das in der betriebswirtschaftlichen Bilanztheorie zum idealtypischen Begriff der "Totalbilanz" geführt hat ²⁾, wird im Falle des Projekt-Aufsichtsrates de facto durch die Gründung und Liquidation der OBG gelöst. Hierdurch wird der Aspekt der Grenze eindeutig zum Vorteil: es liegt eine Totalbetrachtung vor, die in ihrer Beobachtungsspanne von mehr als 6 Jahren darüber hinaus eine Verzerrung durch zu wenig Tätigkeitsroutine als unwahrscheinlich erscheinen läßt.

3.1.5 Die Olympiadeproblematik

Die nahezu säkulare Bedeutung der Ausrichtung von olympischen Spielen in einem Lande schlägt sich vor allem in drei Merkmalen nieder:

1. Die Kosten eines solchen Projektes
2. Der absolute Termindruck durch den Beginn olympischer Spiele
3. Die international festgelegten Qualitätsanforderungen an die Sportstätten.

1) Zu den Problemen der Längsschnittanalyse - Vgl.: Kubicek, H.: a.a.O., S. 62 ff.

2) Le Coutre, W.: Totale Bilanz; in: Bott, Lexikon des Kaufmännischen Rechnungswesens; Stuttgart 1957

Der mögliche Tatbestand einer "exotischen" Problematik entsteht für die Ausrichtung einer Olympiade genau gesehen nur dadurch, daß diese drei Kriterien simultan auftreten.¹⁾ Die Kriterien an sich sind nicht so außergewöhnlich:

Die absolute Kostenhöhe von 1,7 Milliarden DM wird auch bei anderen öffentlichen Aufträgen im militärischen oder Bausektor erreicht. Für das Problembewußtsein des Menschen und damit auch der Mitglieder eines Aufsichtsrates spielen absolute DM-Beträge ohnehin keine so große Rolle; von größerer Bedeutung dagegen erscheinen relative Kosten.²⁾ Im untersuchten Fall betrugen die aufgetretenen Kostensteigerungen von der ersten Kostenschätzung bis zur schließlich realisierten Kostensumme bei vielen Projekten mehrere hundert Prozent. (Diese Phänomene gehen als Variable in die Untersuchung ein). Kostensteigerungen in diesem Umfang treten jedoch auch bei anderen öffentlichen und privaten Projekten ein. Die "Exotik" kann hier nur darin liegen, daß die Kostensteigerungen nicht zu Konkurs sondern nur zur Mehrbeanspruchung öffentlicher Mittel bzw. zur Vermehrung der öffentlichen Kritik führen.

-
- 1) Daß die Mitglieder des Aufsichtsrates ihre Aufgabe subjektiv als extrem ansahen, wird im Grunde bereits durch die unterdurchschnittliche Sitzungsfrequenz widerlegt (Vgl. Kap. 5.1.1 Zeitaspekte der Sitzungsfolge).
 - 2) Vgl. hierzu das Kapitel 5.1.3 "Problemhorizont der Sitzungsfolge". - Korrelationen zwischen Sitzungsintensität und absoluten bzw. relativen Kostenschätzungen.

Auch der Aspekt des **T e r m i n d r u c k e s** durch die Fixierung eines exakten Zeitpunktes ist nicht einzigartig. Gerade im Projektmanagement von schlüsselfertigen Großanlagen besteht durch die Absicherung mittels Konventionalstrafen für die betroffene Unternehmung ein psychologischer Druck, vergleichbaren Ausmaßes.¹⁾ Berücksichtigt man, daß im privatwirtschaftlichen Fall der Tatbestand der Nichterfüllung eines Vertrages bei der exorbitanten Höhe von Konventionalstrafen zum Konkurs führen kann, so erscheint der Termindruck im Rahmen der Olympia-Baugesellschaft geradezu gering.

Das letzte Kriterium - genau spezifizierte funktionale **Q u a l i t ä t s n o r m e n** - ist an sich ebenfalls nicht ungewöhnlich. Nimmt man die Entwicklung der Olympiabauten nach der Beendigung der Aufsichtsratsstätigkeit in die Betrachtung mit hinein, so erscheint der Qualitätsdruck relativ gemildert. Wiederum hätte die Summe der auch in den öffentlichen Medien dargestellten baulichen Mängel bei einem Lieferanten mit Produzentenhaftung bis zum Konkurs führen können. Im untersuchten Falle dagegen betraf es die Mitglieder des Aufsichtsrates nur noch in einer Kollegialverantwortung und dann ausschließlich in der mittelbaren Problematik von politischen Mandaten.²⁾

Auch diese als mögliche Grenzen der Untersuchung dienenden Aspekte werden bereits durch Plausibilität nivelliert; ihre Auswirkungen auf den Aufsichtsrat der Olympia-Baugesellschaft im einzelnen sind Gegenstand der Untersuchung.

- 1) Dies gilt nach § 39ff. BGB für Vollkaufleute ohne Einschränkung der Verhältnismäßigkeit.
- 2) Diese politische Verantwortung wurde in der Variablenausprägung "Vermeidung öffentlicher Kritik" untersucht; vgl. hierzu Kapitel 5.

3.1.6 Sitzungsprotokolle als zentrales Datenmaterial

Schon ein Einzelgespräch mit einem aktiven Aufsichtsratsmitglied macht deutlich, daß sich die Tätigkeiten des Aufsichtsrates nicht ausschließlich in dessen Sitzungen widerspiegeln. Die Tätigkeit in den Sitzungen ist nicht ausschließlich verbaler Art. Im Sitzungsprotokoll werden nicht alle verbalen Tätigkeiten vollständig wiedergegeben; dies gilt insbesondere für die Form des "analytischen Protokolls", wie es von den amtlichen Protokollanten des bayerischen Landtages durchgeführt wird.¹⁾

Die Probleme, durch Anwendung empirischer Methoden der Datengewinnung trotzdem ein Maximum an Aussagekraft zu gewinnen, leiten bereits zum Teil ⁴ der Arbeit über. An dieser Stelle soll aus diesem Grunde nur kurz zu der Problematik Stellung genommen werden, die über die methodischen Probleme im engeren Sinne hinausgeht.

Jede systematische Untersuchung führt zu einem bestimmten Informationsverlust - das ist der Preis der Systematik. Andererseits zwingt jede individual-persönliche Ansammlung von Erfahrungen zum Verzicht auf mögliche Informationen. Die Geschlossenheit des Erfahrungshorizontes eines "altgedienten" Mitgliedes unterschiedlicher Aufsichtsräte kommt nur durch den Informationsverlust kognitiver Dissonanz bzw. Sonanz zustande; das ist der Preis der Geschlossenheit.

Ziel realtheoretischer Forschung kann es unter diesen Umständen nur sein, die vorprogrammierten Informationsverluste zu minimieren. Übertragen auf die konkrete methodologische Ebene bedeutet dies nichts anderes als das permanente Bemühen um möglichst häufige und möglichst kurze Feed-back-Schleifen. Dies ist eine pro-

1) Vgl. hierzu Kap. 2.4 "Das Untersuchungsmaterial"

zessuale Forderung des Erkenntnisfortschritts; die vorliegende empirische Untersuchung kann nur einen Beitrag, nur einen Schritt in diese Richtung leisten. Der Aufgabenstellung einer explorativen Studie ist Genüge getan, wenn sie dazu führt, daß "Praktiker der Tätigkeiten des Aufsichtsrates" mit "Theoretikern der Tätigkeit des Aufsichtsrates" kritisch und konstruktiv kommunizieren.

3.2 Problembedingte Grenzen der Untersuchung

Nur wenn man Wissenschaft mit den Augen des Empirikers betreibt, stößt man auf ein Phänomen der (schmerzlichen) Begrenzung einer Untersuchung derart, daß Faktenmaterial vorliegt, ohne daß man es problembezogen auswerten kann. Genauer betrachtet ist naturgemäß ein wissenschaftlich interessantes Problem vorhanden, es deckt sich nur nicht mit einer vorgegebenen Themenstellung.

Die vorliegende Untersuchung versucht, durch Einbeziehung multipersonaler Entscheidungen bzw. gruppendynamischer Prozesse die Problemstellung des Aufsichtsrates im Rahmen des Vertretbaren auszuweiten.¹⁾ Folgt man dem Verfasser in der Ansicht, daß die Verfügbarkeit von Daten zwar wissenschaftstheoretisch gering eingeschätzt wird, aber für die Forschungspraxis ein wertvolles knappes Gut darstellt, so erkennt man den Charakter dieser Begrenzung.

Glücklicherweise lief parallel zur vorliegenden Untersuchung ein Forschungsprojekt von Grün²⁾, das vor allem die projektorganisatorischen Aspekte der Olympia-

1) Dies erfolgt vor allem im gruppentheoretischen Bezug des Teiles 6 der Arbeit.

2) Vgl.: Grün, O.: a.a.O.

Baugesellschaft analysierte. Eine Großzahl vor allem sozialpsychologischer Problemstellungen, die sich mit dem vorhandenen Material bearbeiten ließen, könnten in der Zukunft diese Quellen weiter ausschöpfen.¹⁾

3.3 Vertraulichkeitsbedingte Grenzen der Untersuchung

Auch wenn es besonders reizvoll erscheint, die Untersuchungsergebnisse auszuwerten und zu veröffentlichen, die in der Tätigkeit eines realen Aufsichtsrates als besonders kritisch erscheinen - zumal in der "klügeren" Rückschau, - so sind diesem Vorgehen eindeutige Grenzen durch ein schriftlich zugesichertes und vom Verfasser - als *conditio sine qua non* - bewußt akzeptiertes Vertrauensverhältnis gesetzt.

Berücksichtigt man die langfristige Bedeutung des empirischen Feldes der Wirtschaftswissenschaften, so erscheint dieser Sachverhalt nicht als bedauerliches Faktum, sondern als selbstverständliche Notwendigkeit. Da das menschliche Verhalten nie und in keiner Institution völlig frei von kritischen Aspekten ist - zumal bei einer so intensiven Durchleuchtung wissenschaftlicher Art - wird dieser Vertraulichkeitsaspekt vom Verfasser besonders ernst genommen; langfristiger Datenzugang ist entschieden wichtiger als kurzfristige "Sensationsbefunde".

In der vorliegenden Untersuchung wird aus diesen Gründen insbesondere von allen personenbezogenen Befunden abgesehen, die ein einzelnes Mitglied des Aufsichtsrates bei geschickter Kombination bloßstellen könnten. Auch

1) Hier ist vor allem auf den "wissenschaftsfreundlichen" Beschluß des Aufsichtsrates zur Freigabe des Datmaterials hinzuweisen. Eine derart positive Einstellung wäre bei privatwirtschaftlichen Aufsichtsräten wohl nur selten anzutreffen.

eine Gewichtung der Gesamttätigkeit und ihre Kombination mit der Vielzahl öffentlicher Informationen in allen Medien bleibt dem Leser überlassen. Um Spekulationen zu vermeiden, wird darüber hinaus auch auf eine Art von Andeutungen verzichtet, wo und in welchem Zusammenhang vorliegende Befunde bewußt nicht veröffentlicht wurden. Die gesammelten "empirischen Impressionen" gehen explizit in die Schlußfolgerungen des Teiles 7 der Arbeit ein.

3.4 Forschungsökonomische Grenzen der Untersuchung

Der für eine Dissertation übliche Bearbeitungsrahmen in Form von Forschungszeit und Forschungsmitteln führte zu bewußten Einschränkungen hinsichtlich der Untersuchungsbreite und Untersuchungstiefe. So wurden die Sitzungen der Ausschüsse nur in den Variablen erfaßt, die einerseits mit vertretbarem Forschungsaufwand zu gewinnen waren und andererseits für flankierende Aussagen zur Tätigkeit des Aufsichtsrates selbst notwendig erschienen. Entsprechend dem explorativen Charakter der Analyse wurde darüber hinaus vor allem Wert gelegt auf die möglichst breite Erfassung von Variablen, d.h. einer Vielzahl unterschiedlicher Betrachtungsperspektiven, um auf diese Art und Weise die Frage nach den wesentlichen Variablen zu beantworten. Diese Akzentsetzung führte dazu, daß auch in den Fällen, in denen von der Qualität des Datenmaterials her (kardinale Messungen) verfeinerte statistische Methoden anwendbar gewesen wären, dann auf eine Anwendung verzichtet wurde, wenn das Verhältnis von Arbeitsaufwand und Ergebnismwahrscheinlichkeit zu ungünstig erschien.

4 METHODIK DER UNTERSUCHUNG

Der explorative Charakter dieser Untersuchung liegt nicht nur in der Themenstellung begründet, sondern auch in der speziell entwickelten Methode der Protokollanalyse.

Keine Methode ist von vornherein geeignet und generell als optimal zu bezeichnen; es geht vielmehr darum, für unterschiedliche theoretische Problemstellungen und unterschiedliches empirisches Material mehrere der gebräuchlichen Methoden kritisch auf die Eignung hin zu überprüfen und gegebenenfalls neue Sonderformen zu entwickeln.

4.1 Kriterienableitung

Für die Auswahl der Methode und die Gestaltung des Vorgehens dieser Fallstudie mußten Kriterien gefunden werden, die Entscheidungen darüber ermöglichen, was wie untersucht wird und um diese Entscheidungen intersubjektiv nachvollziehbar zu machen.

Diese Kriterien haben dabei einerseits eine Auswahlfunktion - unterschiedliche Methoden können verglichen werden - und andererseits eine Gestaltungsfunktion - die ausgewählte Methode ist an den Kriterien auszurichten.

Um die klassischen Normen der Wissenschaftstheorie (Kapitel 4.4.4) näher an das Forschungsproblem zu bringen wurde zusätzlich ein "forschungsökonomischer Ansatz" entwickelt (Kapitel 4.1.2).

Damit soll - über die Bedarfsdeckung der eigenen Untersuchung hinaus - ein Beitrag zur forschungsorientierten Methodologie-Diskussion in der Betriebswirtschaft geleistet werden.

4.1.1 Der wissenschaftstheoretische Ansatz

Den wissenschaftstheoretischen Ansatz, als Ansatz der Metaebene, kennzeichnet die Unabhängigkeit sowohl von den konkreten Problemen als auch von den notwendigen Daten. Die normativ aufgestellten Forderungen nach Wahrheit, Informationsgehalt und Neuheit bzw. Heuristik erheben Gültigkeitsanspruch für alle Methodenentscheidungen ¹⁾, sie schlagen gleichsam "durch". Akzeptiert man die Normen der Wissenschaftstheorie nicht um ihrer selbst willen, so ist es nötig, sie auf ihren pragmatischen Gehalt hin zu analysieren und zu rationalisieren. Die Frage lautet schlicht: Sind diese Normen für den Forschungsprozeß sinnvoll? ²⁾

(a) Wahrheit als Norm

Ins Zentrum des Problems von Wahrheitsnorm und Wissenschaftstheorie kann - in zweifacher Hinsicht - ein Zitat von Popper führen: "In dem von uns skizzierten Aufbau der Erkenntnislogik können wir auf den Gebrauch der Begriffe "wahr" und "falsch" verzichten." ³⁾

Zum einen läßt sich selbstkritisch fragen: Ist dieses Zitat "wahr" d.h. besteht "eine Übereinstimmung mit den Tatsachen (mit der Wirklichkeit)"? ⁴⁾

-
- 1) Die drastische Reduktion "der" Wissenschaftstheorie auf diese drei Forderungen des Kritischen Rationalismus entspringt der Tatsache, daß es zwar eine Vielzahl von Kritischen Ansätzen an und gegen diese Richtung gibt - nicht dagegen ein alternatives konstruktives System mit vergleichbarer Geschlossenheit. Nur so ist es zu erklären, daß die von Popper und Albert eingeschlagene Richtung - trotz aller Kritik - nach wie vor für die empirische Forschung dominiert.
 - 2) Als "sinnvoll" soll hier all das gelten, was einen klaren Zweck-Mittel-Bezug hat; die Inhalte sind dann rational zu beurteilen.
 - 3) Popper, K.: Die Logik der Forschung, 4. verbesserte Aufl., Tübingen 1971; S. 219
 - 4) Ders. ebd. Popper bekennt sich - in der Fußnote - zu diesem Wahrheitsbegriff von Alfred Tarski und grenzt sich gegen den Wahrheitsbegriff der Pragmatisten ab.

Das Zitat ist - nach den Usancen der Wissenschaft - im engeren Sinn "wahr", als es korrekt zitiert ist. Es ist im weiteren Sinne "wahr", als es in kontextualer Betrachtung keine Entstellung darstellt. Aus semiotischer und speziell pragmatischer Sicht ist es dagegen nicht mehr "wahr", wenn es beim Leser den Eindruck erwecken soll bzw. erweckt, daß das Problem der Wahrheit für Popper kein Problem darstellt. Wenn der Begriff der Wahrheit seine etymologische Wurzel des "Vertrauens auf" ¹⁾ nicht völlig verlieren soll, ist - nach Ansicht des Verfassers - gerade die pragmatische Dimension von zentraler Bedeutung. Speziell für die Betriebswirtschaftslehre bedeutet dieser weite Wahrheitsbegriff, daß wissenschaftliche Aussagen so gewonnen und formuliert werden müssen, daß auch der "durchschnittliche Leser" z.B. ein Wirtschaftspraktiker, keine "falschen" Schlüsse daraus ziehen kann. Durch die Vermeidung von Kosten, ggf. Opportunitätskosten, verliert die Wahrheitsnorm dann ihren ziel-normativen Charakter und wird als mittel-normative Forderung pragmatisch sinnvoll.

Der zweite Aspekt der eingangs zitierten Aussage von Popper liegt darin, daß sie die Akzentsetzung derzeitiger wissenschaftstheoretischer Diskussionen widerspiegelt. Die Frage ist mehr, welche Gesetzmäßigkeiten gewonnen werden sollen und wie sie deduktiv anzuwenden sind, als wie man effektiv zu diesen Gesetzmäßigkeiten - wenn möglich deterministischer Art - kommt.²⁾

Dieses Problem stellt sich aber - nach Ansicht des Verfassers - für die Betriebswirtschaftslehre erst dann, wenn dorartige Aussagen vorliegen.

1) Vgl. Hoffmeister, J.: Wörterbuch der philosophischen Begriffe; 2.Aufl.; Hamburg 1955; S. 656 ff.
Duden-Etymologie; Mannheim/Wien/Zürich 1963; S. 751

2) Dies bezieht sich sowohl auf den "Positivismusstreit" als auch auf die Auseinandersetzung in der ZfbF 1975/1976 zwischen Witte, E. und Mitarbeitern und Schanz, G.

(b) Informationsgehalt als Norm

An Poppers Forderung nach Informationsgehalt oder empirischem Gehalt in den Spielarten der Allgemeinheit und Bestimmtheit von Aussagen, beeindruckt vor allem die positive Einstellung zur Falsifikation. ¹⁾

Die darin implizierte Ablehnung von Immunisierungsstrategien ²⁾ ist unmittelbar als pragmatisch sinnvoll zu beurteilen, wenn man berücksichtigt, wie stark "immunisierter Ballast" den Wissenschaftsfortschritt hindert.

Für die pragmatische Forschungsarbeit ist diese Norm dagegen problematisch bei Berücksichtigung der psychologischen Prämissen und des fehlenden forschungsökonomischen Bezuges. Allein durch die Erkenntnisse zur kognitiven Sonanz bzw. Dissonanz ³⁾ rückt diese Forderung in die Nähe des Kant'schen "Kategorischen Imperativs": allgemein akzeptiert - aber nicht praktiziert. Weniger anspruchsvoll aber dafür wirkungsvoller erscheint dem Verfasser hier die Forderung nach intersubjektiver Überprüfbarkeit zu sein, wie sie sich in der Forschungspraxis bereits in einer Reihe von Usancen niedergeschlagen hat ⁴⁾.

Aus forschungsökonomischer Sicht ist ein erkenntnislogischer Falsifikations-"erfolg" relativ kostspielig; hier sind noch eine Reihe von Überlegungen anzustellen, wie eine Falsifikation auf höherer Ebene doch noch auf einer tieferen Ebene "abgefangen" und konstruktiv verwertet werden kann. Das Prinzip des mehrstufigen Aufbaus und der Modularstruktur - das im Kapitel 4.1.2 vorgestellt wird - könnte hierzu Ansätze liefern.

1) Popper, K.; a.a.O.; S. 83 ff.

2) Albert, H.: Traktat über Kritische Vernunft; 2. unveränderte Aufl.; Tübingen 1969; S. 30

3) Vgl. z.B. Festinger, L.: A Theory of Cognitive Dissonance; Stanford University Press 1957; S. 18 ff.

4) z.B. Signifikanzniveaus; Datenanhang; Operationalisierung; explizite Hypothesen; Quellen usw.

(c) Neuheit als Norm

Im Gegensatz zum absoluten Charakter der Forderungen nach Wahrheit und Informationsgehalt ist Neuheit eine Norm relativer Art, die nur peripher auftritt. ¹⁾

Dies gilt zum einen hinsichtlich des Verhältnisses von Informationen und Redundanz: diese Relation ist für jeden Empfänger von Nachrichten unterschiedlich; zum anderen hinsichtlich des prozessualen Charakters der Forschung: was heute neu ist, kann morgen redundant sein.

Obwohl die Neuheits-Norm auf einem anderen Niveau steht als die bereits behandelten, kommt ihr doch - zumindest in Zweifelsfragen - ein eigenes Gewicht zu; dies gilt insbesondere, wenn man das heuristische Potential einer "neuen" Aussage berücksichtigt.

Für die Betriebswirtschaftslehre läßt sich aus dem Aspekt der Neuheit auch eine Technologie der Forschungsschwerpunkte ableiten: innerhalb eines definierten Problemhorizontes sollte der Neuheits-Charakter einzelner Fachgebiete nicht zu stark divergieren. Die Relevanz von "weißen Flächen" im Wissenschaftsfeld läßt sich erst beurteilen, wenn man diese Gebiete untersucht hat.

Da ein allgemeiner Konsensus über die "Relevanz an sich" nicht zu gewinnen ist, erhält die Frage "Relevanz für wen" große Bedeutung. Ein Großteil der Meinungsverschiedenheiten zwischen Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis liegt hier.

1) Vgl. Popper, K.: a.a.O., S. 398; Chmielewicz, K.: Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft; Stuttgart 1970; S. 18 ff.
Kuhn stellt mit der Bedeutung der "Wissenschaftsrevolutionen" die Neuheit noch markanter in das Zentrum des wissenschaftlichen Fortschritts. (Kuhn, T.A.: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen; Frankfurt 1973.)

In der negativen Extremform - als Plagiat - ist Neuheit ohnehin eine klassische Norm der Wissenschaft.

Mit dieser Verknüpfung von Neuheit und Relevanz wird bereits die Frage der Forschungsobjekte wichtig; hier beginnt das Problemfeld einzelwissenschaftlicher Forschung und endet der meta-theoretische Ansatz der Wissenschaftstheorie.

4.1.2 Forschungsorientierte Ansätze

Im Zentrum der forschungsorientierten Ansätze steht der Übersetzungsvorgang von Phänomenen der Realität entweder in Aussagen über die Realität oder - wenn man den Verwendungszusammenhang noch zum Aufgabenbereich der Wissenschaft rechnet - in die Gestaltung der Realität.

Dieser Übersetzungsvorgang soll - wie im vorangehenden Kapitel ausgeführt - aus pragmatischen Gründen einer Reihe von Qualitätsanforderungen genügen.

In Analogie zum Übersetzungsbegriff zwischen Fremdsprachen oder dem Bau einer Brücke, kann man entweder von der Seite der (gewünschten) Aussagen ansetzen und nach den geeigneten Daten der Realität suchen oder umgekehrt.

Wenn diese beiden Ansatzmöglichkeiten nun in einem "Problemorientierten Ansatz" und einem "Datenorientierten Ansatz" getrennt behandelt werden, dann soll in Ausnutzung der Analogiebeispiele immer davon ausgegangen werden, daß - zumindest für den Normalfall betriebswirtschaftlicher Forschung - eine gegenseitige Orientierung und eine Vielzahl von Rückkopplungen zwischen den Ansätzen besteht; nur die Ausgangspunkte sind unterschiedlich.¹⁾

1) Der idealtypische Gegensatz zwischen einem "reinen Empiriker" und einem "reinen Theoretiker" wird damit vom Verfasser als wirklichkeitsfremd und unergiebig abgelehnt.

"Problemorientierter Ansatz" und "datenorientierter Ansatz" unterscheiden sich nicht hinsichtlich der erwähnten wissenschaftstheoretischen Anforderungen - Wahrheit, Informationsgehalt, Neuheit. Sie unterscheiden sich durch die kritischen Phasen im Übersetzungsprozeß, d.h. durch den Forschungsschritt mit hohem wahrscheinlichen Fehlerrisiko (Fehlerquelle) und durch die Konsequenzen für die Verwertbarkeit der Befunde, wenn sich aus dieser Fehlerquelle später wirklich Fehler ergeben.

Dies sei verdeutlicht an zwei hypothetischen Forschungsprozessen idealtypischer Art.

(a) Der problemorientierte Ansatz

Bei diesem Ausgangspunkt steht am Beginn des Prozesses ein subjektiv relevantes Problem praktischer oder theoretischer Provenienz.

Hinsichtlich des Themas dieser Arbeit könnte es ein Forschungsauftrag des Bundesministeriums für Justiz zur Neufassung der Aufgaben des Aufsichtsrates im § 111 AktG sein; damit ist das Anspruchsniveau der Aussagen tendenziell festgeschrieben.

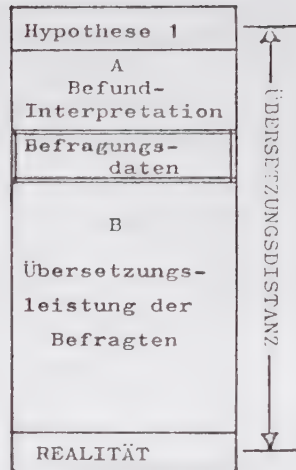
Im idealtypisch vereinfachten Fall könnte die Konzeptualisierung des Problemfeldes nun lauten:

Ansatz (1):

Überprüfe die Rechtswirklichkeit der Rechtsnorm des § 111, Abs. 3, Satz 1 AktG: "Werden Maßnahmen der Geschäftsführung dem Aufsichtsrat übertragen?" (Prüfsatz 1)
Befragung bei 100 AR-Mitgliedern und 100 Vorstandsmitgliedern:
als Ergebnis der Untersuchung wird folgender Befund angenommen: 84 %: nein; 9 %: ja; 7 %: unklar.

Beurteilung des Ansatzes:

- Enger Theoriebezug
(geringer Datenbezug)
- Geringes Fehlerrisiko
bei der Interpretation
der Befunde (A)
- Hohes Fehlerrisiko bei
der Übersetzungsleistung
der Befragten (B)
("weiche" Daten)
- Konsequenzen, falls B
fehlerhaft ist ¹⁾: die
Befunde sind nicht mehr
verwertbar; spätere Unter-
suchungen können auf den
Befunden nicht mehr auf-
bauen.



(b) Der datenorientierte Ansatz

Der Prozeßbeginn liegt hier in der Verfügbarkeit von Daten, die subjektiv relevant erscheinen. (Beispiel: Protokolle von Aufsichtsratssitzungen).

Im - wieder idealtypischen Extrem-Fall - könnte die Konzeptualisierung lauten:

Ansatz (2):

Zähle die Anzahl der Personen, überprüfe, wie oft der Vorsitzende und der Vorstand angesprochen werden; addiere die DM-Beträge, die im Protokoll vermerkt sind (jeweils pro Sitzung).
Befund: Teilnehmerzahlen für 50 Sitzungen;
Anrede-Zahlen, DM-Beträge.

1) Es kann sich z.B. bei einer Nacherhebung herausstellen, daß die Befragten völlig unterschiedliche Vorstellungen mit dem Begriff "Maßnahmen der Geschäftsführung" verbanden.

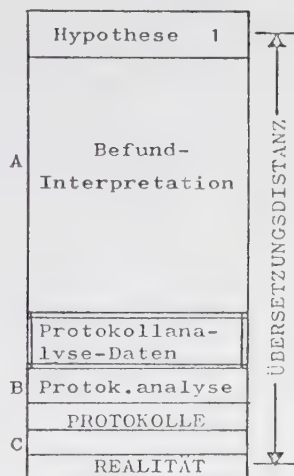
Der Ansatz 2 determiniert als datenorientierter Ansatz die Befunde - nicht jedoch die Prüfsätze; deswegen sollen zwei Aussagen mit unterschiedlichem Informationsgehalt untersucht werden:

Ansatz 2.1 : Werden Maßnahmen der Geschäftsführung dem Aufsichtsrat übertragen

Ansatz 2.1 : Ausgewählte Tätigkeiten des Aufsichtsrates

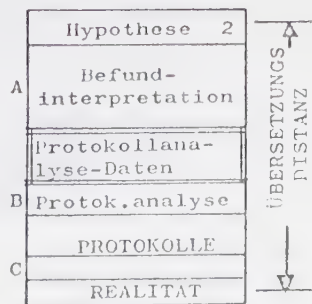
Beurteilung Ansatz 2.1

- Enger Datenbezug
(geringe Theorienähe)
- Hohes Fehlerrisiko bei der Interpretation der Befunde (A)
- Geringes Fehlerrisiko bei der Gewinnung der Daten vom Protokollanalytiker bei B und vom Protokollanten bei C ("harte" Daten)
- Konsequenzen, falls A fehlerhaft ist: die Befunde sind weiter verwertbar; spätere Untersuchungen können - z.B. mit anderer Interpretation - auf den Befunden aufbauen.



Beurteilung Ansatz 2.2

- Enger Datenbezug
(Theorienähe auf niedrigem Anspruchsniveau ist hoch)
- Geringes Fehlerrisiko bei der Interpretation der Daten (A).
- Geringes Fehlerrisiko bei der Gewinnung der Daten (B + C)
- Konsequenzen - falls trotz des geringen Fehlerrisikos Fehler auftreten: die Befunde sind weiter verwertbar.



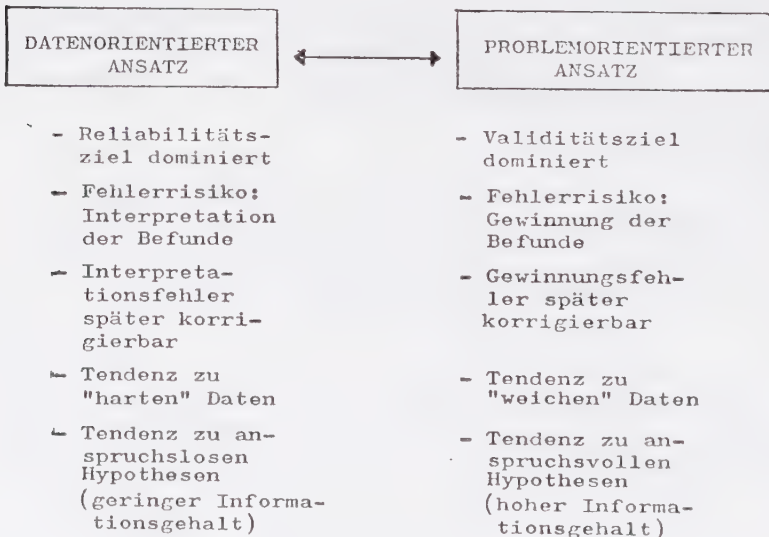
(c) Integration der Ansätze

Gerade in der idealtypischen Überzeichnung machen der problemorientierte Ansatz und der datenorientierte Ansatz tendenzielle Zielkonflikte deutlich.

Auf der einen Seite ein Bereich von Aspekten, die eher die Übereinstimmung von Aussagen und Problem (Hypothesen oder Theorie) betonen - hier dominiert als Ziel die Gültigkeit oder Validität der Aussagen.

Auf der anderen Seite die Aspekte, die eher die Übereinstimmung von Aussagen und Datenbasis (Realitätsphänomene) anstreben - hier dominiert als Ziel die Zuverlässigkeit oder Reliabilität der Aussagen.

Beiden Zielen gemeinsam ist - aus wissenschaftstheoretischer Sicht - die Zugehörigkeit zur Wahrheitsnorm: Aussagen müssen sowohl gültig als auch zuverlässig gestützt sein. Tendenziell läßt sich gegenüberstellen:



Die in der idealtypischen Gegenüberstellung gewonnen Aspekte lassen sich in zwei forschungsorientierte "Maximen" zusammenfassen, die damit ergänzend zu den wissenschaftstheoretischen Normen treten.

(1) Modular-Struktur des Übertragungsprozesses

Diese Gestaltungs-Maxime gilt für alle denkbaren Methoden, gleichgültig welche ausgewählt wird. Die Gesamt-Übersetzungsdistanz zwischen Realität und Hypothese darf nicht zu groß sein, da jede fehlerhafte Hintergrundhypothese zur Distanzüberwindung das vernichtet, was auf ihr aufgebaut wurde. Falls trotzdem auf eine große Übersetzungsdistanz nicht verzichtet werden soll, ist es für die weitere Nutzung von Befunden sinnvoll, die Übersetzungsdistanz in kontrollierbaren, definierten Zwischenschritten ablaufen zu lassen - d.h. stufenweiser Aufbau, Modular-Struktur. Bei nachträglicher Nichtbewährung der Hypothese mit hohem Anspruchsniveau bleiben diejenigen mit niedrigem Anspruchsniveau zur Weiterverwendung erhalten.

(2) Priorität der Datenorientierung

Forschung als zeitbezogener Prozeß muß sich an Engpässen orientieren. In der derzeitigen Situation ¹⁾ ist es im Zweifel forschungsökonomisch sinnvoller, das Anspruchsniveau von Hypothesen zu senken, als auf Reliabilität zu verzichten. Auf "interessanten" Befunden mit niedriger Reliabilität kann nicht mehr "weitergebaut" werden; Befunde mit hoher Reliabilität können langfristig noch - mit folgenden

¹⁾ Verglichen mit anderen Realwissenschaften herrscht in der Betriebswirtschaft nach Ansicht des Verfassers ein Mangel an "bescheidenen" Daten gegenüber einem Überfluß an anspruchsvollen abstrakten Theorien.

Untersuchungen - zu hoher Validität auf hohem Anspruchsniveau entwickelt werden.

Damit liegen nun die methodologischen Ansätze vor, auf denen diese Arbeit aufbaut; die Ansätze liefern dabei einerseits Auswahlkriterien und andererseits Gestaltungskriterien. Aus der Wahrheitsnorm leiten sich die Auswahlkriterien der "Zuverlässigkeit", der "Gültigkeit" und der "Vollständigkeit" des Übersetzungsprozesses ab. Aus der Maxime 1 (Priorität der Datenorientierung) folgt das Auswahlkriterium der "Verfügbarkeit".

Die Maxime 2 (Modularstruktur) geht als Gestaltungskriterium in die Methodenkonzeption ein; durch einen Stufenaufbau der Auswertungsebenen wird auch die Norm des Informationsgehaltes als Gestaltungskriterium berücksichtigt. Aus der Neuheitsnorm ergibt sich die explorative Gestaltung der gesamten Arbeit.

Forschungsökonomie als Auswahlkriterium schließlich betrifft alle fünf Normen bzw. Maximen und ist keiner dominant zuzuordnen.

4.2 Bewertung unterschiedlicher Methoden der Datengewinnung für das Problemfeld

Aufbauend auf der Kriterienableitung des Kapitels 4.1 sollen nun als Verfahren der Datengewinnung die Befragung, Beobachtung und Dokumentenanalyse ¹⁾ hinsichtlich ihrer Eignung zur Erfassung des Problemfeldes untersucht werden.

1) Aus der nahezu unüberschaubaren Literatur zu Methodenproblemen der empirischen Sozialforschung seien nur folgende Quellen angegeben:
Holm, H. (Hrsg.): Die Befragung; Bd.1-6; München 1977
König, R.: Beobachtung; in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, 1.Bd.; Stuttgart 1967; S.697ff.
Wersig, G.: Inhaltsanalyse - Einführung in ihre Systematik und Literatur; Berlin 1968 und Berelson, B.: Content Analysis; New York 1971.

4.2.1 Vollständigkeit

Mit dem Kriterium der Vollständigkeit wird untersucht, ob ein Verfahren geeignet ist, die Phänomene eines Problemfeldes in ihrer gesamten Breite zu erfassen. Eine grobe Phänomenologie der Tätigkeiten des Aufsichtsrates läßt sich in einer zweidimensionalen Systematik aufzeigen.

Einerseits interessieren die somatischen, verbalen und mentalen Tätigkeiten des Aufsichtsrates bzw. seiner Mitglieder, andererseits die Diskriminierung in Tätigkeiten während der Sitzungen und Tätigkeiten außerhalb der Sitzungen des Aufsichtsrates.

PHÄNOMENOLOGIE DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEITEN		
	a Tätigkeiten während der Sitzungen	b Tätigkeiten außerhalb der Sitzungen
1 Somatische Tätigkeiten	1a Gestik Mimik Gähnen	1b Anreise Tagesdispo- sition
2 Verbale Tätigkeiten	2a Diskussion Privat-Ge- spräche	2b Vorgespräche z.B. telefonisch
3 Mentale Tätigkeiten	3a Ärger Antipathie Desinter- esse	3b Vorsätze Absichten Desinter- esse

Mit Hilfe der Matrix des Schaubildes können nun die Verfahren der Datengewinnung daraufhin überprüft werden, ob sie geeignet sind, die Phänomene vollständig zu erfassen. Die Befragung ist das einzige Verfahren, das - zumindest theoretisch - in der Lage wäre, alle sechs Phänomenfelder zu erfassen. Die Beobachtung wäre geeignet, die Phänomen-

felder 1a, 2a und 3a festzuhalten. Theoretisch wäre auch eine stichprobenartige Untersuchung der Phänomene b denkbar, wobei allerdings die Problematik teilnehmender Beobachtung entsteht.¹⁾

Die Dokumentenanalyse konzentriert sich auf das Phänomenfeld 2a; hier allerdings auch nur auf die Beiträge, die schriftlich festgehalten sind. Darüber hinaus ist es möglich, die Phänomene b dann zu erfassen, wenn sie einen schriftlichen Niederschlag gefunden haben, oder aber rekonstruierende Schlußfolgerungen ermöglichen.

4.2.2 Verfügbarkeit

Das Kriterium der Verfügbarkeit unterscheidet hinsichtlich der Chance, Daten zu erhalten.

Einige Aspekte dieses Kriteriums gelten für alle drei Verfahren, wie z.B.: Vertraulichkeitsschranken, Existenz von menschlichen oder materiellen "Datenträgern".

Hinsichtlich der Haltbarkeit von Daten ist jedoch bereits eine Unterscheidung möglich. Die Möglichkeiten der Befragung sind zum einen objektiv erreicht, wenn ein zu Befragender inzwischen verstorben ist (dies traf z.B. für die vorliegende Untersuchung zu); andererseits werden sie tendenziell erreicht, wenn man die Erkenntnisse über die Kurzfristigkeit des menschlichen Faktengedächtnisses berücksichtigt. Zumindest führt dies zu schwerwiegenden Schwierigkeiten hinsichtlich anderer Kriterien als dem der Verfügbarkeit.

Die Beobachtung ist unter dem genannten Kriterium am wenigsten flexibel; für sie ist eine retrospektive Datenerfassung überhaupt nicht möglich.

1) Vgl. hierzu: Mayntz, R.; S.22f. Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie; Opladen 1972.

Die Dokumentenanalyse kennt unter dem Kriterium der Verfügbarkeit nur eine Grenze: die Vernichtung bzw. Unauf-findbarkeit von Dokumenten. Ansonsten ist ihre Eignung unter diesem Kriterium am größten. .

4.2.3 Gültigkeit

Die Gültigkeit oder Validität einer Datengewinnung fragt als Kriterium, ob das, was angemessen werden sollte, auch wirklich gemessen wurde; im konkreten Fall, ob die Tätigkeiten des Aufsichtsrates auch wirklich abgebildet wurden. Im Zusammenhang mit den Gedanken der Konzeptualisierung läßt sich das Kriterium weiter aufgliedern in die Aspekte der

- Übertragungsdistanz
- Übertragungseignung
- Kontrollmöglichkeit
- Modularstruktur.

Die Übertragungsdistanz ist bei einem fixierten Problemfeld für alle drei Methoden gleich groß. Die Anforderungen an die Übertragungseignung dagegen, die gegebenenfalls zu Übertragungsengpässen führen kann, unterscheidet die drei Verfahren.

Bei der Befragung steht im Mittelpunkt der Übertragungsleistung der Befragte. Er muß aus dem "Chaos der Realphänomene" durch Abstraktion und Aggregation Übersetzungen formulieren, die ihm vom Befrager (bzw. dem Fragebogen) zugemutet werden.

Bei der Beobachtung lastet die gesamte Übertragungsleistung auf dem Beobachter; im Falle stark strukturierter bzw. programmierter Beobachtung zusätzlich auf dem Gestalter dieser Programme.

Hinsichtlich der Dokumentenanalyse ergibt sich eine Aufspaltung der Übertragungstätigkeit. Beim wörtlichen Protokoll ist der Anteil des Protokollanten gering, bei dem

"analytischen Protokoll" (wie es dieser Untersuchung zugrundeliegt) ist der Anteil bereits größer. In jedem Fall kommt zusätzlich zur Übertragungsleistung des Protokollanten noch die des Dokumentenanalytikers bei der Zuordnung von Verbalphänomenen zu operationalisierten Ereignissen hinzu.

Die Kontrollmöglichkeiten bestehen hinsichtlich der Befragung vor allem in einer Kontrollerhebung bei anderen Personen; darüber hinaus kann die Gültigkeit der Aussagen auch durch ein geschicktes System von Fragen erhöht werden.

Bei der Beobachtung bestehen praktisch keine Möglichkeiten retrospektiver Kontrolle; die einzige Möglichkeit liegt in einer Parallelbeobachtung.

Bei der Dokumentenanalyse ist die Übertragungsleistung des Protokollanten nicht mehr überprüfbar (es sei denn, es existieren Tonbandaufzeichnungen); die Übertragungsleistung des Dokumentenanalytikers dagegen kann jederzeit nachträglich, natürlich auch parallel überprüft werden.

In engem Zusammenhang mit den Kontrollmöglichkeiten stehen die Wahrscheinlichkeiten systematischer Fehler bzw. bewußter Verfälschungen. Konzentriert sich die Befragung auf Phänomene, die allen Mitgliedern des Aufsichtsrates "unangenehm" sind, so scheiden die Kontrollmöglichkeiten weitgehend aus. Auch die nachträgliche Revision eines voreingenommenen Beobachters ist nicht mehr möglich. Die Validierung von der Erstellung von Dokumenten (Protokollantenleistung) und der Übersetzung in operationalisierte Ereignisse dagegen ist möglich.

Der Aspekt der Modularstruktur schließlich ist für alle drei Verfahren unterschiedlich gestaltbar. Unter diesem Kriterium reduzieren sich die Verfahren im Grunde genommen auf eines: Interpretation der Beobachtungen eines Teilnehmers. Der Teilnehmer kann entweder der Forscher sein (Beobachtung), ein Teilnehmer kann zur Wiedergabe seiner Beobachtungen provoziert werden (Befragung) oder die festgehaltenen Befunde eines Teilnehmers werden ausgewertet (Dokumentenanalyse).

4.2.4 Zuverlässigkeit

Die Zuverlässigkeit bzw. Reliabilität ¹⁾ einer Datenerfassung analysiert die Exaktheit und Konsistenz der Messungen, d.h. der Zuordnung von vorgegebenen Werten zu Realphänomenen. Auf die starke Abhängigkeit zwischen Übertragungsdistanz und Reliabilität wurde bereits eingegangen, so daß dieses Kriterium an dieser Stelle verkürzt behandelt werden kann.

Einerseits besteht ein enger Zusammenhang mit dem Aspekt der Modularstruktur; es gilt das, was hierzu unter 4.2.3 gesagt wurde. Geht man nicht vom theoretisch Denkbaren, sondern vom normalerweise üblichen aus, so ergeben sich die folgenden Beurteilungen der einzelnen Verfahren. Nutzt die Befragung das Übertragungspotential des Befragten voll aus, so sind die Ergebnisse von hoher Validität, aber niedriger Reliabilität. (Beispiel: Welche relative Bedeutung haben die unterschiedlichen Funktionen des Aufsichtsrates im Rahmen der Gesamttätigkeiten?)

1) Vgl. hierzu Friederichs, J.: a.a.O.; S.102ff.

Die Beobachtung kommt unter Ausnutzung ihrer besonderen Qualitäten in erster Linie zur Gewinnung von Daten des sozio-emotionalen Bereichs. (Beispiel: Sitzungsatmosphäre und soziometrische Einflußstrukturen).

Konzentriert sich die Beobachtung nicht auf diese Art von Daten, so denaturiert der Beobachter im Grunde genommen zum Protokollanten.

Für die Dokumentenanalyse ist die Reliabilität wiederum stark in Abhängigkeit von der Modularstruktur der Übersetzungsleistung zu sehen. Wird die Übersetzungsdistanz nicht in einem Schritt überwunden, sondern in einer Anzahl von Zwischenschritten, so ist die Reliabilität tendenziell höher als bei den anderen Verfahren.

(Beispiel: Erfassung von datennahen Tätigkeitsmodulen; Verdichtung zu Tätigkeitsfeldern; Aggregation zu Gesamtaussagen).

4.2.5 Forschungsökonomie

Unter dem Kriterium der Forschungsökonomie soll das Input/Output-Verhältnis von Forschungsaufwand und Forschungsergebnissen verstanden werden. Geht man davon aus, daß das Problemfeld "Tätigkeiten des Aufsichtsrates" nur in einer Kombination von Querschnittsanalysen und Längsschnittanalysen zu erfassen ist¹⁾, so kommt diesem Kriterium relativ große Bedeutung zu.

Die Beobachtung ist in dieser Hinsicht am wenigsten geeignet; der Aufwand für mehrere Beobachter bei einer Vielzahl von Sitzungen wäre extrem hoch. Zusätzlich würde sich ein Forschungsprojekt über Jahre hinwegziehen, da die Beobachtungsleistung nicht retrospektiv durchführbar ist.

Der Forschungsaufwand für die Dokumentenanalyse und die Befragung ist schwer vergleichbar, da der Forschungsertrag bei beiden unterschiedlicher ist. Reduziert man das gesamte Problemfeld auf das Verbalverhalten während der Sitzungen, so ist mit Sicherheit die Dokumentenanalyse ökonomisch günstiger zu bewerten. Beachtet man diese Einschränkung als zu groß, so kommt ohnehin nur die Befragung in Betracht.

1) Querschnittsanalysen sind notwendig, wenn auf das gleichzeitige Vorhandensein von unterschiedlichen Variablen abgehoben wird (z.B. Beratung und Aufsicht); Längsschnittanalysen, wenn sich die Variablen im Zeitablauf jeweils verändern. Beide Notwendigkeiten liegen für die Tätigkeiten des Aufsichtsrates vor.
Vgl. zu den Begriffen; Kubicek, H.: a.a.O.; S.61ff.

4.2.6 Integration der Ergebnisse

Bei einer problemfeldorientierten Zusammenfassung der Aspekte unterschiedlicher Kriterienbewertungen kommt der Verfasser zu folgendem Ergebnis:

- (1) die Beobachtung scheidet als direktes Verfahren zur Erfassung der Tätigkeiten des Aufsichtsrates aus; ihre Spezialisierung auf den sozio-emotionalen Bereich ist für das Problemfeld zu peripher. Dagegen lassen sich die methodischen Erkenntnisse der Beobachtung, d.h. die Verfahren der Aufgliederung von Phänomenfeldern und der Zuordnung der Einzelphänomene zu Untersuchungskategorien, in das Verfahren der Dokumentenanalyse einbauen.¹⁾ Die Dokumentenanalyse entfernt sich damit weitgehend von der Akzentsetzung der content analysis; die Integration der Beobachtungsmethodik in die Dokumentenanalyse soll zur Unterstreichung der Akzentsetzung im Terminus der "Protokollanalyse" verdeutlicht werden. Das Verfahren der Protokollanalyse wird im Kapitel 4.3 im Aufbau und Ablauf genauer gekennzeichnet.
- (2) Die Befragung ist zwar hinsichtlich der Breite des Problemfeldes am besten geeignet, ihre Schwäche liegt jedoch in der geringen Reliabilität, gerade hinsichtlich der kritischen Aspekte des Problemfeldes. Der Aufwand, der nötig wäre, um diese Problematik zu kompensieren, wäre extrem hoch, ohne das Problem endgültig zu lösen.

Die Befragung erscheint jedoch besonders gut geeignet zur Gewinnung von Ergänzungsbefunden und Kontrolldaten. Mit einer relativ geringen Anzahl von Interviews bzw. Fragebogenversendungen wäre es möglich,

1) Hier sei noch einmal ausdrücklich auf den kritischen und souveränen Aufsatz von König, R. (a.a.O.) hingewiesen, der über die Spezialprobleme der Beobachtung hinaus grundlegende Aspekte der empirischen Sozialforschung bedeutet.

Vollständigkeit, Gültigkeit und Zuverlässigkeit von Befunden der Dokumentenanalyse zu steigern.

- (3) Die Dokumentenanalyse ist hinsichtlich der Vollständigkeit reduziert auf das schriftlich festgehaltene Verbalverhalten während der Sitzungen. Ist diese Dokumentation vollständig, bzw. bestehen zumindest keine für das Problemfeld relevanten systematischen Fehlerquellen, so läßt sich dieses Verfahren mit hoher Reliabilität und durch modulare Strukturierung auch mit hoher Validität zur Untersuchung der Tätigkeiten des Aufsichtsrates verwenden. Die Qualität der Befunde, die mit diesem Verfahren gewonnen wurden, läßt sich durch eine Kombination mit der Befragung erheblich steigern.

Wenn nun im Kapitel 4.3 als Untersuchungsverfahren die "Protokollanalyse" vorgestellt wird, so wird durch diese Begriffsbildung verdeutlicht, daß dies Verfahren den drei klassischen Methoden nicht eindeutig bzw. deckungsgleich zuzuordnen ist.

Die Nähe zur Dokumentenanalyse ist zwar am größten - Protokolle sind formal eindeutig als Dokumente zu bezeichnen - die Auswertung dieser Dokumente nähert sich jedoch an die Beobachtung an. Protokollanalyse ist dementsprechend nicht-teilnehmende Beobachtung von "gefiltertem" Verbalverhalten.

Berücksichtigt man zusätzlich, daß Befragung als eine Provokation von Befunden dritter interpretiert werden kann und daß eine theoretische Fragestellung an einen Text ebenso als "Provokation" gesehen werden kann, so sind - auf diesem Abstraktionsniveau - auch noch Bestandteile der Befragung in der Protokollanalyse enthalten.

4.3 Darstellung des Untersuchungsverfahrens

Die Protokollanalyse ist gekennzeichnet durch ihre Kombination unterschiedlicher Untersuchungseinheiten einerseits und ihre Übersetzungsverfahren (Datengewinnung und Datenauswertung) andererseits.

4.3.1 Untersuchungseinheiten

In separaten Erhebungsprozessen wurde die Gesamtheit der schriftlich festgehaltenen Tätigkeiten des Aufsichtsrates in fünf Untersuchungseinheiten aufgespalten. Innerhalb der Untersuchungseinheiten existieren jeweils eine Reihe von Variablen; diese Variablen können auch in einer Zwischenaggregation in Untersuchungsfeldern zusammengefaßt werden.

4.3.1.1 Personen

Auf einem separaten Formular, dem Personenblatt (P-Blatt), wurden die Namen aller Personen aufgenommen, die zumindest einmal an einer Sitzung teilnahmen. Diesen Personen wurde ein System von zehn Zahlengruppen zugeordnet, die folgende Merkmale festhielten:

- Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat, zur Olympia-Baugesellschaft, Kreis der eingeladenen Gäste und Berater.
- Interne Funktion (Vorsitzender, stellvertretender Vorsitzender, ordentliches Mitglied, stellvertretendes Mitglied).
- Funktion seit Sitzung (erste Sitzung, in der die Funktion von einer Person ausgeführt wurde).
- Funktion bis Sitzung (letzte Sitzung, in der die Funktion von einer Person ausgeführt wurde).
- Interessengruppenzugehörigkeit (Bundesrepublik Deutschland, Bayern, München, Länder, OK).

- Rang relativ (formale Rangstufe innerhalb der Interessengruppen).
- Ausschlußzugehörigkeit (Finanz- und Verwaltungsausschuß, Bauausschuß, beide Ausschüsse, keine Ausschlußzugehörigkeit).
- Anwesenheit bei Sitzungen.
- Sitzungsfehlzeiten.

Zusätzlich wurde langschriftlich der externe Rang, bzw. die externe Funktion und/oder die Angaben zur Berufsausbildung festgehalten.

4.3.1.2 Sitzungen

Für die 22 Sitzungen des Aufsichtsrates wurden im Sitzungsblatt (S-Blatt) folgende Phänomene festgehalten:

- Dauer der Sitzungen in Stunden
- Seitenzahl der Protokolle (ausschließlich der Berichtseiten)
- Seiten Bericht (schriftliche Unterlagen der Olympia-Baugesellschaft)
- Art der Sitzung (Sitzungen des Aufsichtsrates allein, gemeinsame Sitzungen mit dem Finanz- und Verwaltungsausschuß und/oder dem Bauausschuß)
- Datum der Sitzung
- Teilnehmerzahl der Mitglieder des Aufsichtsrates
- Teilnehmerzahl der stellvertretenden Mitglieder
- Teilnehmerzahl der Mitglieder der Olympia-Baugesellschaft
- Teilnehmerzahl der Gäste und Berater.

Für die Sitzungen der Ausschüsse wurde nur die Sitzungsdauer, die Anzahl der Protokollseiten, das Datum und die Gruppierungen der unterschiedlichen Teilnehmer festgehalten.

4.3.1.3 Tagesordnungspunkte

Im Tagesordnungspunkt-Blatt (T-Blatt) wurden folgende Daten festgehalten:

- Nummer des Tagesordnungspunktes und der Sitzung
- Behandlung (laut Einladung, vorgezogener bzw. verschobener Tagesordnungspunkt, außerhalb der Tagesordnung)
- Protokollseiten pro Tagesordnungspunkt
- Anzahl der Personen mit Diskussionsbeitrag
- Anzahl der Diskussionsbeiträge
- formaler Aufgabenbezug (zustimmungspflichtiges Geschäft, Vertrag mit grundsätzlicher Bedeutung, Bericht der Geschäftsführung, Selbstorganisation des Aufsichtsrates, sonstige)
- Thema des Tagesordnungspunktes (siehe D-Blatt)
- Seitenzahl der Anlagen

Die Angaben des T-Blattes wurden vor allem für Kontrollzwecke verwandt.

4.3.1.4 Diskussionsbeiträge

Die Diskussionsbeiträge und das Diskussionsbeitrags-Blatt (D-Blatt) stehen im Zentrum der Untersuchung. Die Einzelvariablen des D-Blattes teilen sich in folgende Untersuchungsfelder:

(a) Rahmendaten

- Sitzungsnummer
- Tagesordnungspunkt-Nummer
- laufende Nummer pro Tagesordnungspunkt
- Personenziffer
- Summe der Protokollzeilen

Die Angaben zur laufenden Nummer wurden gleichzeitig genutzt, um Überlaufkodierungen zu kennzeichnen.

(b) Funktionsdaten

- | | |
|-------------------------|------------------|
| - Selbstorganisation | { Variable F 1 } |
| - Aufsichtsfunktion | { Variable F 2 } |
| - Beratungsfunktion | { Variable F 3 } |
| - Steuerungsfunktion | { Variable F 4 } |
| - Koordinationsfunktion | { Variable F 5 } |
| - Funktionsinstrument | { Variable F 6 } |

Die Ausprägungen dieser Variablen und ihrer Operationalisierungen sind im Teil 5 der Arbeit wiedergegeben.

(c) Themendaten

- Thema-Objekt (Variable T 1)
- Thema-Aspekt (Variable T 2)
- Thema-Datenart (Variable T 3)

(d) Kommunikationsdaten

- Kommunikationstätigkeit (Variable K 1)
- Adressat (Variable K 2)
- Informationsquelle (Variable K 3)
- Argumentation (Variable K 4)

4.3.1.5 Beschlüsse

Im Beschluß-Blatt (B-Blatt) wurden folgende Daten festgehalten:

(a) Rahmendaten

wie im D-Blatt

(b) Funktionsdaten

- Selbstorganisation (Variable B 5)
- Steuerungsfunktion (Variable B 6)
- Koordinationsfunktion (Variable B 7)
- Funktionsinstrument (Variable B 8)

(c) Beschlußthemen

- Thema-Objekt (Variable B 10)
- Thema-Aspekt (Variable B 11)
- Thema-Datenart (Variable B 12)
- Argumentation (Variable B 13)
- Aufgabenbezug (Variable B 9)

(d) Beschlußmodalitäten

- Herkunft der Beschlußvorschläge (Variable B 1)
- Herkunft der Änderungsvorschläge (Variable B 2)

- Berücksichtigung der Änderungsvorschläge (Variable B 3)
- Abstimmungsverhältnisse (Variable B 4)

Die Operationalisierungen und Ausprägungen dieser Variablen sind im Teil 5 der Arbeit wiedergegeben.

4.3.2 Klassifikation der Ereignisse

Für die empirische Forschung, vor allem im nicht-naturwissenschaftlichen Bereich, stellt sich die Messung von Phänomenen als das zentrale Problem dar; aus dem Chaos der Realität müssen, unter Berücksichtigung anspruchsvoller Qualitätsnormen, einzelne Daten widerspiegelt werden.

In der vorliegenden Untersuchung wurden kardinale, ordinale und nominale Messungen vorgenommen.

(a) Kardinale Messungen

Kardinal wurden all die Phänomene gemessen, die in die Untersuchung dann als Quantitätsvariable eingehen. Es sind dies vor allem die Anzahlen von Diskussionsbeiträgen, Protokollzeilen, Sitzungsdauern, Anwesenheiten und Abstimmungsverhältnissen.

Diese Messungen sind relativ problemlos; es genügen Auf- bzw. Abrundungsvorschriften.

(b) Ordinale Messungen

Ordinale Messungen wurden nur im Zusammenhang mit nominalen Zuordnungen durchgeführt; dies betraf die Funktionsvariablen. Die Kodierung erfolgte hierbei in zwei Schritten: im ersten wird anhand der Operationalisierung der Variable überprüft, ob das

klassifizierte Ereignis vorliegt, liegt es vor, so erfolgt die Zuordnung zu einer der Ausprägungen der Variable. Die Ausprägungen stehen untereinander in ordinalem Verhältnis, d.h. die Phänomenqualitäten einer Ausprägung sind jeweils in den folgenden beinhaltet und werden durch ein weiteres Phänomen erweitert. (Beispiel: Beratung: Problematisierung - kritische Wertung - Alternative ohne Wertung - Alternative mit Wertung).

Um den Doppelcharakter dieser Messungen wiederzugeben, werden sie als nominale Messungen "mit ordinalem Charakter" bezeichnet.

(c) Nominale Messungen

Die Durchführung der nominalen Messungen ist am schwierigsten. Für das Vorgehen wurden gerade hier die Gestaltungskriterien des Kapitels 4.1 angewandt und die Ergebnisse der systematischen Beobachtung genutzt. Die Definition von Beobachtung - "Klassifikation gewisser wahrgenommener Ereignisse unter bestimmte Kategorien" ¹⁾ - gilt entsprechend auch für die nominalen Messungen der Protokollanalyse. In der vorliegenden Untersuchung wurde für diese Klassifikationsprobleme das "Prinzip der abgestuften Dominanz" entwickelt, das Erkenntnisse der Beobachtung und der systematischen Hermeneutik in sich vereint. ²⁾

(d) Das Prinzip der abgestuften Dominanz

Dieses Prinzip stellt eine prozessuale Vorgehensvorschrift dar; aus Gründen der Reliabilität ist es

¹⁾ König, R.: a.a.O. S.697

²⁾ Vgl. Prim R./Tilman, H.: Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft; Heidelberg 1973; S.156ff.

dafür notwendig, daß zumindest zwei Personen parallel kodieren. Im ersten Schritt wird festgestellt, ob ein Ereignis vorliegt (Beispiel: "Das Ereignis Koordination" liegt vor, wenn ein Diskussionsbeitrag eine Abstimmung mit Gruppen oder Organen außerhalb des Aufsichtsrates enthält" ¹⁾). Stimmen beide Kodierer überein, daß das Ereignis vorliegt, so wird eine erste datennahe Einstufung vorgenommen (Beispiel: Ein Aufsichtsratsmitglied berichtet, daß die Regierung von Oberbayern aus Gründen der nacholympischen Nutzung dringend auf eine bestimmte bauliche Gestaltung des Reiterstadions Wert legt). Im Diskussionsbeitrag besteht die Dominanz der Variablen-Ausprägung "Koordination - Interessengruppe Bayern". Ist die Dominanz eindeutig, so ist hiermit der Klassifikationsvorgang abgeschlossen. Beinhaltet der Diskussionsbeitrag jedoch weitere Aspekte, die dem Ereignis Koordination zuzuordnen sind, so folgt der nächste Schritt. (Beispiel: Der Diskussionsbeitrag ergänzt dahingehend, daß sich diesen Forderungen die Stadt München angeschlossen hat.)

Nimmt dieser Koordinationsaspekt hinsichtlich des Gesamtereignisses Koordination ein Gewicht von weniger als einem Drittel ein, so wird er vernachlässigt. Nimmt er mehr als ein Drittel ein, so werden die Ausprägungen Bayern und München auf der nächsthöheren Abstraktionsebene aggregiert: es erfolgt eine Kodierung unter "Koordination mit den Gesellschaftern".

Besteht für einzelne Ereignisausprägungen keine übergeordnete Abstraktionseinheit (Beispiel: Der "Fachverband Reitsport" schließt sich der Argumentation von Bayern an), so kommt es - wenn dieser Beitrag mehr als ein Drittel des Ereignisgewichtes ausmacht - sofort zu einer "Überlaufkodierung".

1) Operationalisierung der Variable "Koordination"

Der Begriff "Überlaufkodierung" entspricht dem Kodiervorgang; da normalerweise ein Diskussionsbeitrag eine Zeile des Kodierblattes und damit eine Lochkarte einnimmt, wurden bei einer Doppelbesetzung eines Ereignisses eine Zusatzzeile eingefügt, die dann später mit einem Sortierverfahren wieder eingegliedert wurde.

Im Durchschnitt betrugen die Überlaufkodierungen der nominalen Ausprägungen zwischen 5 und 10% der Gesamtdiskussionsbeiträge, d.h. es erfolgten ca. 90 Überlaufkodierungen bei 1.230 Diskussionsbeiträgen

4.3.3 Auswertungsverfahren

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine Vollerhebung; aus diesem Grund stellten sich keine statistischen Stichprobenprobleme, d.h. als Auswertungsverfahren wurde vor allem die Deskriptio-Statistik angewandt. ¹⁾

Die nominal gemessenen Variablen-Ausprägungen wurden durch unterschiedliche Häufigkeitsverteilungen, den arithmetischen Mittelwert und die Standardabweichung ausgewertet. Folgende Häufigkeitsverteilungen liegen vor:

(a) Gesamtverteilung

Hierbei handelt es sich um die absoluten und relativen (prozentualen) Anteile der Variablen und ihrer Ausprägungen an der Gesamtmenge der Diskussionsbeiträge (inc. Überläufe). Meist wurde den prozentualen Anteilen der Vorzug gegeben, da sie bei unterschiedlichen Bezugseinheiten eine bessere Vergleichbarkeit gewährleisten.

¹⁾ Zu den statistischen Auswertungsmethoden vgl.:
Neurath, P.: Grundbegriffe und Rechnungsmethoden der Statistik für Sozialwissenschaftler; in: Handbuch der Empirischen Sozialforschung; Hrsg.: König, R.; Stuttgart 1967; S.241ff.
Kriz, J.: Statistik in den Sozialwissenschaften; Reinbek bei Hamburg 1973; S.38ff.
Kreyszig, E.: Statistische Methoden und ihre Anwendung; Göttingen 1968; S.21ff.

Beispiel: Anteil des Thema-Objektes "Bauprojekte" an den Gesamt-Themen der Diskussionsbeiträge.

(b) Sitzungsverteilungen

In den Sitzungsverteilungen wurde eine Längsschnittanalyse der Variablen und ihrer Ausprägungen vorgenommen; die Verteilung auf die 22 Sitzungen ist gleichzeitig eine zeitliche Verteilung. Diese Verteilungsart ist vor allem dann von hoher Aussagekraft, wenn Tätigkeiten einen hypothetischen Zeit- oder Phasenbezug besitzen.

Beispiel: Verteilung der Aufsichtstätigkeiten (ex post-Tätigkeiten) über die Totalperiode.

(c) Querschnittsverteilung

Für die Funktionsvariablen wurde zusätzlich die Verteilung der Einzelvariablen im Verhältnis zueinander untersucht. Dies ist sinnvoll, wenn substitutive bzw. konfliktäre Relationen zwischen den Variablen bestehen:

Beispiel: Relativer Anteil der Selbstorganisation an den Gesamtvariablen.

Kombiniert man diese Querschnittsverteilung mit der Längsschnittverteilung ¹⁾, so ergibt sich eine korporativ statische Querschnittsverteilung.

Beispiel: Relativer Anteil der Selbstorganisation von der 1. bis 22.Sitzung.

(d) Kumulierte Häufigkeitsverteilungen

In den Fällen, in denen als Befund der relative Beitrag Einzelner zum Gesamtbeitrag des Aufsichtsrates

1) Vgl. hierzu: Kubicek, H.: a.a.O.; S.61f.

interessierte, wurde eine kumulierte Häufigkeitsverteilung untersucht, die Aussagen in der Art der Lorenz-Kurve ¹⁾ ermöglichen.

Beispiel: 20% der Sitzungsteilnehmer erbringen 80% der Beschlußvorschläge.

(e) Bi-variate Verteilungen

Für die Variablen bzw. Variablen-Ausprägungen, für die die Gemeinsamkeit ihres Auftretens interessierte, wurden eine Reihe von bi-varianten Verteilungen überprüft.

Beispiel: Gemeinsames Auftreten von Koordination und Steuerung

(f) Korrelationsanalysen

Für die kardinalen Ausprägungen wurden, soweit dies von theoretischem Interesse war, zusätzlich zu den Mittelwerten und Standardabweichungen noch die Korrelationskoeffizienten analysiert.

Beispiel: Korrelation zwischen der Anzahl der Präsenzen einer Person an den Sitzungen und der Zahl der Diskussionsbeiträge.

4.4 Kritische Kennzeichnung der Protokollanalyse

Zum Abschluß des Methodik-Kapitels dieser Arbeit soll das Verfahren der Protokollanalyse, wie es dargestellt und durchgeführt wurde, kritisch untersucht werden hinsichtlich seiner Qualitäten und Begrenzungen.

Vom Entdeckungszusammenhang über den Prüfbzusammenhang bis zum Auswertungszusammenhang hypothetischer Aussagen

¹⁾ Vgl. Göppel, H. und Kauz, O.: Betriebliche Statistik; in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Grochla, E. und Wittmann, W.; 4.Auflage; Stuttgart 1976; Sp.3705

vollzieht sich ein Prozeß, der permanente Werturteile kleineren oder größeren Umfanges fordert. Das Problemfeld der Tätigkeiten des Aufsichtsrates interessierten den Verfasser - aus einer Reihe von tagespolitischen Vorinformationen - vor allem hinsichtlich der Inkongruenz der unterschiedlichen Soll-Vorstellungen bezüglich der Funktionen des Aufsichtsrates. Dies hat naturgemäß die Fragestellung auf kritische Funktionsbezüge eingeengt; eine Vielzahl anderer denkbarer Spezialisierungen wurden damit bewußt oder unbewußt außer Acht gelassen. Einzelheiten zu den Aspekten, die nicht untersucht wurden, wurden bereits im Kapitel 3, den Grenzen der Untersuchung, vorgestellt.

Auch bei der Erfassung der Daten, zumindest bei den nominalen Messungen nach dem Prinzip der abgestuften Dominanz, stand das theoriegesteuerte Interesse im Vordergrund; durch die Parallelkodierung einer zweiten Person konnten jedoch nach Ansicht des Verfassers größere Verzerrungen vermieden werden.

Bei der Auswertung der Befunde schließlich ist mit Sicherheit - bewußt oder unbewußt - das theoriegesteuerte Interesse wieder zum Tragen gekommen. Um die Verzerrungen dieses Auswertungszusammenhanges zu minimieren, wurden aus diesem Grunde die Befunde bewußt in ihrer Gesamtheit wiedergegeben; sie ermöglichen dem kritischen Leser gegebenenfalls Modifikationen an den Schlußfolgerungen, die der Verfasser selbst gezogen hat.

Unter Berücksichtigung allgemein menschlicher psychologischer Strukturen, sind interessenbezogene Ansätze aus der Forschung wohl nie zu entfernen; dies sollte sowohl den Verfassern als auch den Lesern empirischer Untersuchungen ständig gegenwärtig sein.

Glücklicherweise werden die Probleme interessengesteuerter Forschung durch bewußte Datennähe der Erhebung niveli-

liert. Das Verfahren der Protokollanalyse ist hierzu insbesondere dann geeignet, wenn die Übersetzungsschritte in Modularstruktur auf mehreren hintereinandergeschalteten und parallelen Stufen durchgeführt werden. Während der Kodierungsarbeiten dominiert der direkte Datenbezug so sehr, daß er den sehr viel abstrakteren Theoriebezug in den Hintergrund verdrängt. Dies muß als einer der markantesten Vorzüge gegenüber einer direkten Befragung von Aufsichtsratsmitgliedern festgehalten werden.

Darüber hinaus ermöglicht die Modularstruktur Replikationen und Neuinterpretation der Befunde, ohne daß dadurch automatisch das Gesamtergebnis zu Makulatur wird.

5. TÄTIGKEITEN DES AUFSICHTSRATES ALS ORGAN

In diesem Teil der Arbeit wird der Aufsichtsrat als Einheit im Sinne einer black box gesehen; im Gegensatz zum Teil 6 der Arbeit interessiert demgemäß nicht, was innerhalb des Organes vor sich geht, sondern einzig die Gesamtheit der Tätigkeiten. Im Vordergrund stehen dabei die Tätigkeitsfelder, die einen direkten Bezug zur funktionsorientierten Problemstellung des Teiles 1 besitzen; Untersuchungsergebnisse, die gegebenenfalls unter einer anderen Perspektive interessant sein könnten, werden im Anhang belegt und interpretiert.

Der erste Abschnitt (5.1) steckt den Rahmen des Tätigkeitsfeldes hinsichtlich der Sitzungsfolge und Sitzungsintensität ab. Innerhalb dieses Rahmens stehen dann im Zentrum der Untersuchung die Tätigkeiten der Beschlußvorbereitung (5.2) und die Beschlußtätigkeiten (5.3). Zur Befunddarstellung sei erwähnt, daß jedes Untersuchungsfeld nach dem gleichen Raster behandelt wird:

- (a) Untersuchungsansatz
- (b) Befunde der Untersuchung
- (c) Interpretation der Befunde.

5.1 Sitzungsfolge und Problemhorizont

Während die Diskussionsbeiträge die subjektive Bedeutung widerspiegeln, die unterschiedlichen Themen seitens der Sitzungsteilnehmer zugemessen wird, entspricht die Sitzungsfolge den Aufgabenvorstellungen derjenigen, die für die jeweilige Einberufung einer Sitzung zuständig sind. Nach der Satzung ist dies formell der Vorsitzende des Aufsichtsrates, vom Procedere her informell die Geschäftsführung durch ihr Vorschlagsrecht. ¹⁾

1) Ein Gespräch mit einem Mitglied der OBG ergab, daß die Tagesordnungsvorschläge der Geschäftsführung in aller Regel realisiert wurden; es kam höchstens zu Umstellungen in der Reihenfolge der Tagesordnungspunkte.

Gerade unter Berücksichtigung des Problemhorizontes, vor dem die Tätigkeiten des Aufsichtsrates ablaufen, sind aus dieser Untersuchung Befunde abzuleiten, die den Aufsichtsrat hinsichtlich der Aufsichtsfunktion einerseits und der Erfüllungsfunktion für die Geschäftsführung andererseits charakterisieren.

5.1.1 Zeitaspekte der Sitzungsfolge

(a) Untersuchungsansatz

Die 22 Sitzungen des Aufsichtsrates verteilen sich auf den Zeitraum vom 3.8.1967 bis zum 6.11.1973, d.h. eine Sitzungszeit von mehr als 6 Jahren.

Mit der Variablen "Sitzungshäufigkeit des Aufsichtsrates pro Jahr" (S 1) soll ein erstes Tätigkeitsprofil gewonnen werden. Durch die Gegenüberstellung der Sitzungshäufigkeiten des Finanz- und Verwaltungsausschusses (S 2) und des Bauausschusses (S 3) sollen Aussagen über das Verhältnis des Aufsichtsrates zu seinen Ausschüssen gewonnen werden. Mit der Variable (S 4) "Sitzungshäufigkeit des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse" liegt ein aggregiertes Tätigkeitsprofil der Sitzungsfolge vor, das im Abschnitt 5.1.3 unterschiedlichen Problemhorizonten gegenübergestellt wird. Das grobe Maß der Jahresbetrachtungen wird mit der Variable "Zeitspanne zwischen den Sitzungen" (S 5) verfeinert, um detailliertere Aussagen für die Sitzungskontinuität zu ermöglichen.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: S 1

Sitzungshäufigkeit des Aufsichtsrates pro Jahr

Untersuchungsfeld: 5.1.1

Zeitaspekte der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Anzahl der Sitzungen des Aufsichtsrates pro Kalenderjahr inclusive der gemeinsamen Sitzungen mit dem Bauausschuß (BA) und dem Finanz- und Verwaltungsausschuß (FVA)

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 1

Jahr	Sitzungen		Davon gemeinsam mit:		
	abs.	%	FVA	BA	FVA+BA
1967	2	9,1	-	-	-
1968	6	27,3	1	1	1
1969	5	22,7	-	-	-
1970	2	9,1	-	-	-
1971	2	9,1	1	-	-
1972	3	13,6	1	-	2
1973	2	9,1	1	-	1
Gesamt	22	100,0	4	1	4
Mittelw.	3,14	14,29			
St.Abw.	1,68	7,62			

VARIABLE: S 2

Sitzungshäufigkeit des Finanz- und Verwaltungsausschusses
pro Jahr

Untersuchungsfeld: 5.1.1

Zeitaspekte der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Anzahl der Sitzungen des Finanz- und Verwaltungsausschusses pro Kalenderjahr inclusive der gemeinsamen Sitzungen mit dem Aufsichtsrat (AR) und dem Bauausschuß (BA)

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 2

Jahr	Sitzungen		Davon gemeinsam mit:		
	abs.	%	AR	BA	AR+BA
1967	1	4,5	-	-	-
1968	5	22,7	1	1	1
1969	4	18,2	-	1	-
1970	3	13,6	-	1	-
1971	2	9,1	1	-	-
1972	3	13,6	1	-	2
1973	4	18,2	1	1	1
Gesamt	22	99,9	4	4	4
Mittelw.	3,14	14,27			
St.Abw.	1,35	6,12			

VARIABLE: S 3

Sitzungshäufigkeit des Bauausschusses pro Jahr

Untersuchungsfeld: 5.1.1

Zeitaspekte der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Anzahl der Sitzungen des Bauausschusses pro Kalenderjahr inclusive der gemeinsamen Sitzungen mit dem Aufsichtsrat (AR) und dem Finanz- und Verwaltungsausschuß (FVA)

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 3

Jahr	Sitzungen		Davon gemeinsam mit:		
	abs.	%	AR	FVA	AR+FVA
1967	1	4,8	-	-	-
1968	7	33,3	1	1	1
1969	4	19,0	-	1	-
1970	3	14,3	-	1	-
1971	2	9,5	-	-	-
1972	2	9,5	-	-	2
1973	2	9,5	-	1	1
Gesamt	21	99,9	1	4	4
Mittelw.	3,0	14,27			
St.Abw.	2,0	9,51			

VARIABLE: S 4

Sitzungshäufigkeit des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse
pro Jahr

Untersuchungsfeld: 5.1.1

Zeitaspekte der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Anzahl der Sitzungen des Aufsichtsrates, des Bauausschusses und des Finanz- und Verwaltungsausschusses bereinigt um die gemeinsamen Sitzungen

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 4

Jahr	Sitzungen	
	abs.	%
1967	4	8,3
1968	13	27,1
1969	12	25,0
1970	7	14,6
1971	5	10,4
1972	3	6,3
1973	4	8,3
Gesamt	48	100,0
Mittelwert	6,86	14,29
Standard- abweichung	4,06	8,46

VARIABLE: S 5

Zeitspannen zwischen den Sitzungen

Untersuchungsfeld: 5.1.1

Zeitaspekte der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Zeiträume zwischen den Sitzungsterminen in Tagen;
der Monat gerechnet mit 30 Tagen.

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 5

-1- Sitzung 1 - 12	Tage zwischen den Sitzungen		-2- Sitzung 12 - 22	Tage zwischen den Sitzungen	
	abs.	%		abs.	%
1	74	3,3	12	119	5,3
2	124	5,5	13	206	9,2
3	110	4,9	14	155	6,9
4	45	2,0	15	82	3,7
5	24	1,1	16	246	11,0
6	30	1,3	17	99	4,4
7	69	3,1	18	124	5,5
8	129	5,8	19	170	7,6
9	42	1,9	20	67	3,0
10	45	2,0	21	250	11,1
11	33	1,5	22		
12					
Gesamt 1	725	32,4	Gesamt 2	1518	67,7
Mittelw 1	65,9	2,95	Mittelw 2	151,8	6,77
St.Abw 1	-	1,72	St.Abw 2	-	2,91

(c) Interpretation der Befunde

(1) Ex-ante-Tätigkeitsprofil

Das Tätigkeitsprofil des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse gewinnt bereits Gestalt mit der Variable S 4 - Verteilung der 48 Sitzungstermine pro Jahr. ¹⁾

Wie das Schaubild S 4 zeigt, läßt sich das Tätigkeitsprofil als "ex ante-schief" bezeichnen; dies steht im eindeutigen Gegensatz zur Aufsichtsfunktion ²⁾ und läßt sich nur mit den ex-ante-Tätigkeiten der Beratung und Steuerung plausibel verbinden.

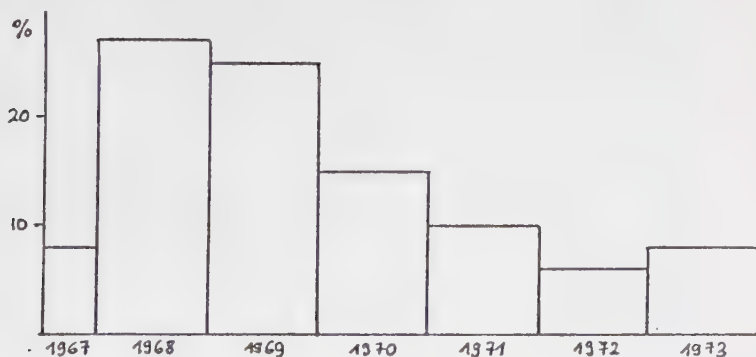


Schaubild: S 4

Häufigkeitsverteilung der 48 Sitzungstermine des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse pro Jahr (in %)

Hinsichtlich der Aussagekraft dieses Befundes ist es besonders günstig, daß der Untersuchung eine Totalbetrach-

- 1) Für einen Mittelwert von 14,29 % der Gesamtmenge ergibt sich eine Standardabweichung von 8,46.
- 2) Je mehr realisierte Größen existieren, desto größer wird das Tätigkeitsfeld der Aufsicht.

tung zugrundelag; bei der Tätigkeitsakkumulation kann es sich demnach nicht um retrospektive Aktivitäten in Bezug auf vorangegangene Perioden handeln.

(2) Unterdurchschnittliche Sitzungshäufigkeit

Mit einem Mittelwert von 3,14 Sitzungen pro Jahr ist die Sitzungshäufigkeit des Aufsichtsrates als relativ gering einzuschätzen; dies gilt zum einen hinsichtlich der Muß- und Soll-Bestimmungen des Aktiengesetzes, zum anderen hinsichtlich vergleichbarer Befunde bei anderen Aufsichtsräten.

Die Muß-Bestimmung des § 110 Abs.3 AktG¹⁾ wurde einmal unterschritten, die Soll-Bestimmung nur in 2 Jahren erreicht. Auch der von Pelke²⁾ mit vier Sitzungen pro Jahr festgestellte Durchschnitt der Häufigkeit von Aufsichtsratssitzungen wurde nicht erreicht.

Dieses unterdurchschnittliche Tätigkeitenprofil steht im krassen Gegensatz zum objektiven überdurchschnittlichen Problemdruck des Olympiade-Projektes hinsichtlich der Projektkosten und des Termindrucks.³⁾

Es steht aber auch - das sei schon jetzt vermerkt - im Gegensatz zur subjektiven Aufgabenorientierung des Aufsichtsrates. Gerade ein Aufsichtsrat, der sich nicht als ex-post-Aufsichtsorgan, sondern als Organ der Steuerung empfindet, müßte - um seinen eigenen Ansprüchen zu genügen - auf überdurchschnittliche Herausforderungen durch überdurchschnittliche Tätigkeitsintensität reagieren.

Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität, die hier zum ersten Mal auftaucht, durchzieht das gesamte Tätigkeitsfeld des untersuchten Aufsichtsrates.⁴⁾

1) § 110 Abs.3, AktG: "Der Aufsichtsrat soll in der Regel einmal im Kalendervierteljahr, er muß einmal im Kalenderhalbjahr einberufen werden."

2) Pelke, H., a.a.O., S.64

3) Vgl. Kapitel 3.1.4 und 3.1.5

4) Vgl. hierzu Kap.7

(3) Das Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Ausschüssen

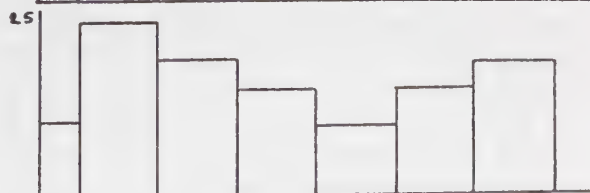
Die Relationen, die zwischen dem Aufsichtsrat, dem Finanz- und Verwaltungsausschuß und dem Bauausschuß bestehen, sind für die Untersuchung sowohl von inhaltlicher als auch von methodischer Bedeutung.

Aus den Schaubildern S 1 bis S 3 läßt sich ersehen, daß die Tätigkeitsprofile von Aufsichtsrat und Ausschüssen in keinem Substitutionsverhältnis stehen; geringe Aktivitäten des Aufsichtsrates werden nicht durch gesteigerte Aktivitäten der Ausschüsse kompensiert.

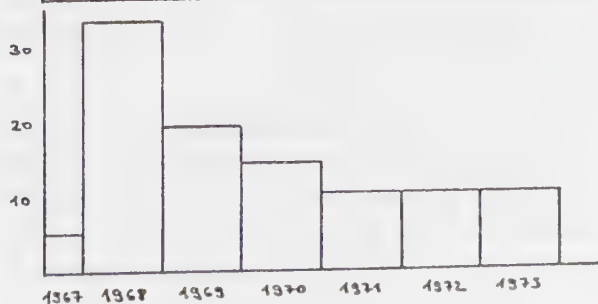
S. 1
Sitzungen des
Aufsichtsrates
(pro Jahr in %)



S. 2
Sitzungen des
Finanz- und Ver-
waltungsaus-
schusses
(pro Jahr in %)



S. 3
Sitzungen des
Bauausschusses
(pro Jahr in %)



Das Tätigkeitsprofil der Ausschüsse - auch in den gemeinsamen Sitzungen - entspricht zwei unterschiedlichen Phasen. Bis zur Satzungsänderung von 1969, bei der die Zustimmungsbedürftigkeitsgrenzen angehoben wurden, leisteten die Ausschüsse tendenziell dispositive Arbeiten (Personaleinstellungen, detaillierte Baufragen).

Ab 1969 veränderte sich das Tätigkeitsfeld durch die inzwischen vorgenommenen Gesamtsteuerungen des Aufsichtsrates (Raum- und Funktionsprogramme, Kosten- und Wirtschaftspläne) deutlich.

Der Tätigkeitsschwerpunkt der Ausschüsse verlagerte sich nun auf eine Vorberetiung von Themenkreisen, die dann meist im Aufsichtsrat abschließend behandelt wurden. Insofern ist die Anhäufung von gemeinsamen Sitzungen 1968 weitgehend auf den Problemdruck nahezu dispositiver Tätigkeiten zurückzuführen, die von 1972 und 1973 dagegen auf den Mangel an eigenständigen Tätigkeitsfeldern.

Der Aufsichtsrat der OBG machte demnach von der Möglichkeit der Funktionsausgliederung, wie sie als Alternative zur Nicht-Erfüllung der Funktion denkbar wäre, keinen Gebrauch.

In der dispositiven Phase erbrachten die Ausschüsse Leistungen, die weder zum Funktionsbereich des Aufsichtsrates zählen, noch von der Geschäftsführung als Erfüllungsfunktion gewünscht sind - sonst hätte diese die Satzungsänderung von 1969 nicht durchgesetzt.

Methodisch sind die Befunde der Ausschußtätigkeit wichtig, da sie die theoretische Möglichkeit eines systematischen Fehlers bei der Datengewinnung ausschließen - die Tätigkeiten der Ausschüsse verändern das Tätigkeitsprofil des Aufsichtsrates nicht. ,

(4) Zäsur nach der 12. Sitzung

Aus dem Schaubild S 5 läßt sich neben einer detaillierteren Bestätigung des "ex-ante-schiefen" Tätigkeitsprofiles ein Schnitt der Gesamtperiode erkennen, der sich auch in anderen Befunden wiederfinden wird. Zwischen der ersten bis zwölften Sitzung beträgt der Mittelwert der Tage (in %) zwischen den Sitzungen 2,85 die Standardabweichung 1,72; zwischen der zwölften bis zweiundzwanzigsten Sitzung ergibt sich ein Mittelwert von 6,77 und eine Standardabweichung von 2,81 (bezogen jeweils auf den prozentualen Anteil der Summe der Totalperiode mit 2243 Tagen).

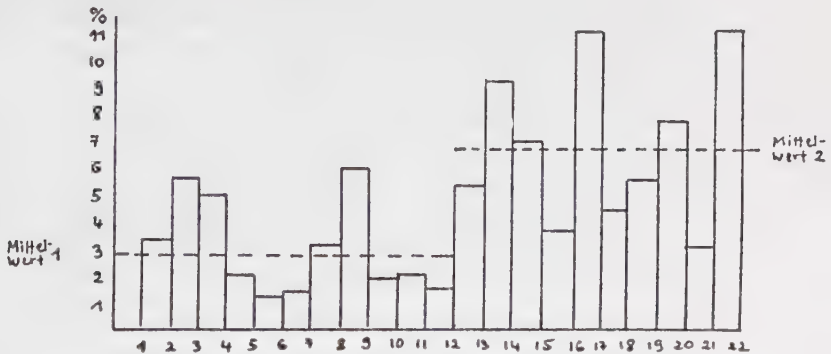


Schaubild: S.5

Zeitspannen zwischen den Sitzungen (in %)

Dies Zäsur tritt gemeinsam auf mit dem

- Wechsel im Vorsitz des Aufsichtsrates
- Wechsel in der Geschäftsführung (Hauptgeschäftsführer)
- Veränderung der Satzung und der Geschäftsordnung,

die alle im Jahre 1969 durchgeführt wurden; sie wird im Zusammenhang mit dem Problemhorizont noch näher untersucht (Kapitel 5.1.3).

5.1.2 Intensitätsaspekte der Sitzungsfolge

(a) Untersuchungsansatz

Die rein quantitative Betrachtung der Verteilung von Sitzungen bzw. Sitzungsterminen in Kap. 5.1.1 unterstellte implizit eine Identität der Sitzungen untereinander. Diese Identitätsannahme soll nun durch unterschiedliche Intensitätsaspekte überwunden werden.

Mit den Variablen S 6, S 7 und S 8 werden die Teilnehmerzahlen an den Sitzungen des Aufsichtsrates, des Finanz- und Verwaltungsausschusses und des Bauausschusses betrachtet; jeweils aufgeschlüsselt nach den Personengruppen: Mitglieder des Aufsichtsrates, Mitglieder der Geschäftsführung und Gäste und Berater.

Die Variable S 9 analysiert die Sitzungsdauer in Stunden für den Aufsichtsrat und seine Ausschüsse; die Variable S 10, die Anzahl der behandelten Tagesordnungspunkte und die Variable S 11, die Anzahl der pro Sitzung gefaßten Beschlüsse.

Mit der Variablen S 12 werden die Protokollseiten pro Sitzung als Quantitätsmaß zum Vergleich herangezogen, ergänzt durch die Befunde hinsichtlich der Protokollzeilen.

Die Protokoll-Zeilen und die Anzahl der Diskussionsbeiträge pro Sitzung (Variable S 13) stehen nur für den Aufsichtsrat zur Verfügung.

Mit der Variablen S 14 schließlich wird ein integriertes Intensitätsmaß aus den einzelnen Variablen konstruiert.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: S 6 (6.1 - 6.4)

Teilnehmerzahlen der Sitzungen des Aufsichtsrates

Untersuchungsfeld: 5.1.2

Intensitätsaspekte der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Teilnehmerzahlen nach dem Anwesenheitsver-
zeichnis des Protokolles

6.1: AR-Mitglieder

6.2: OBG-Mitglieder

6.3: Gäste und Berater

6.4: Alle Sitzungsteilnehmer

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 6 (6.1 - 6.4)

Teilnehmerzahlen der Sitzungen des Aufsichtsrates

Sitzung	S 6.1 AR- Mitglieder		S 6.2 OBG- Mitglieder		S 6.3 Gäste u. Berater		S 6.4 Alle Sitzungs- teilnehmer	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1	14	4,0	3	2,2	-	-	17	2,8
2	18	5,1	2	1,5	2	1,7	22	3,6
3	19	5,4	4	2,9	8	6,7	31	5,1
4	19	5,4	4	2,9	4	3,3	27	4,4
5	16	4,6	4	2,9	14	11,7	34	5,6
6	18	5,1	6	4,4	10	8,3	34	5,6
7	17	4,8	4	2,9	5	4,2	26	4,3
8	18	5,1	6	4,4	2	1,7	26	4,3
9	19	5,4	8	5,8	15	12,7	42	6,9
10	13	3,7	6	4,4	8	6,7	27	4,4
11	15	4,3	10	7,3	2	1,7	27	4,4
12	15	4,3	10	7,3	3	2,5	28	4,6
13	18	5,1	8	5,8	6	5,0	32	5,3
14	17	4,8	8	5,8	-	-	25	4,1
15	15	4,3	9	6,6	9	7,5	33	5,4
16	15	4,3	8	5,8	4	3,3	27	4,4
17	16	4,6	7	5,1	9	7,5	32	5,3
18	14	4,0	7	5,1	3	2,5	24	3,9
19	15	4,3	6	4,4	4	3,3	25	4,1
20	15	4,3	8	5,8	6	5,0	29	4,8
21	10	2,8	5	3,6	2	1,7	17	2,8
22	15	4,3	4	2,9	4	3,3	23	3,8
Gesamt:	351	100,0	137	99,8	120	100,1	608	99,9
Mittel- wert:	15,95	4,55	6,23	4,54	5,45	4,56	27,64	4,54
Standard- abweich.		0,63		1,65		3,43		0,94

VARIABLE: S 7 (7.1 - 7.4)

Teilnehmerzahlen der Sitzungen des Finanz- und
Verwaltungsausschusses

Untersuchungsfeld: 5.1.2

Intensitätsaspekte der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Teilnehmerzahlen nach dem Anwesenheitsver-
zeichnis des Protokolles

7.1: AR-Mitglieder

7.2: OBG-Mitglieder

7.3: Gäste und Berater

7.4: Alle Sitzungsteilnehmer

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 7 (7.1 - 7.4)

Teilnehmerzahlen der Sitzungen des Finanz- und Verwaltungsausschusses

Sitzung	7.1 AR- Mitglieder		7.2 OBG- Mitglieder		7.3 Gäste und Berater		7.4 Alle Sitzungs- teilnehmer	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1	10	3,5	2	1,5	2	3,8	14	3,0
2	11	3,9	4	3,0	2	3,8	17	3,6
3	10	3,5	4	3,0	2	3,8	16	3,4
4	17	6,0	6	4,5	8	15,1	31	6,6
5	9	3,2	4	3,0	8	15,1	21	4,5
6	8	2,8	5	3,8	3	5,7	16	3,4
7	9	3,2	7	5,3	3	5,7	19	4,1
8	19	6,7	7	5,3	9	17,0	35	7,5
9	10	3,5	8	6,1	1	1,9	19	4,1
10	10	3,5	8	6,1	3	5,7	21	4,5
11	10	3,5	7	5,3	1	1,9	18	3,8
12	11	3,9	8	6,1	1	1,9	20	4,3
13	12	4,2	8	6,1	1	1,9	21	4,5
14	18	6,3	8	6,1	1	1,9	27	5,8
15	13	4,6	8	6,1	1	1,9	22	4,7
16	17	6,0	7	5,3	1	1,9	25	5,3
17	23	8,1	6	4,5	1	1,9	30	6,4
18	20	7,0	8	6,1	1	1,9	29	6,2
19	13	4,6	5	3,8	1	1,9	19	4,1
20	9	3,2	4	3,0	1	1,9	14	3,0
21	13	4,6	4	3,0	1	1,9	18	3,8
22	12	4,2	4	3,0	1	1,9	17	3,6
Gesamt:	284	100,0	132	100,0	53	100,4	469	100,2
Mittelwert:	12,91	4,55	6,00	4,55	2,41	4,56	21,32	4,55
Standardabweich.		1,47		1,45		4,75		1,24

VARIABLE: S 8 (8.1 - 8.4)

Teilnehmerzahlen der Sitzungen des Bauausschusses

Untersuchungsfeld: 5.1.2

Intensitätsaspekte der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Teilnehmerzahlen nach dem Anwesenheitsver-
zeichnis des Protokolles

8.1: AR-Mitglieder

8.2: OBG-Mitglieder

8.3: Gäste und Berater

8.4: Alle Sitzungsteilnehmer

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 8 (8.1 - 8.4)

Teilnehmerzahlen der Sitzungen des Bauausschusses

Sitzung	8.1 AR- Mitglieder		8.2 OBG- Mitglieder		8.3 Gäste u. Berater		8.4 Alle Sitzungs- teilnehmer	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1	9	3,2	2	1,5	2	1,9	13	2,5
2	11	3,9	4	3,0	13	12,4	28	5,3
3	13	4,6	4	3,0	2	1,9	19	3,6
4	18	6,3	4	3,0	12	11,4	34	6,5
5	17	6,0	6	4,4	8	7,6	31	5,9
6	9	3,2	5	3,7	8	7,6	22	4,2
7	14	4,9	5	3,7	7	6,7	26	5,0
8	15	5,3	8	5,9	2	1,9	25	4,8
9	19	6,7	7	5,2	9	8,6	35	6,7
10	9	3,2	8	5,9	18	17,1	35	6,7
11	12	4,2	7	5,2	7	6,7	26	5,0
12	9	3,2	11	8,1	8	7,6	28	5,3
13	8	2,8	9	6,7	1	1,0	18	3,4
14	13	4,6	7	5,2	1	1,0	21	4,0
15	15	5,3	10	7,4	1	1,0	26	5,0
16	13	4,6	7	5,2	1	1,0	21	4,0
17	12	4,2	8	5,9	1	1,0	21	4,0
18	23	8,1	6	4,4	1	1,0	30	5,7
19	20	7,0	8	5,9	1	1,0	29	5,5
20	13	4,6	5	3,7	1	1,0	19	3,6
21	13	4,6	4	3,0	1	1,0	18	3,4
Gesamt:	285	100,5	135	100,0	105	100,4	525	100,1
Mittelwert:	13,57	4,79	6,43	4,76	5,00	4,78	25,00	4,77
Standardabweich.		1,41		1,65		4,76		1,17

VARIABLE: S 9 (9.1 - 9.3)

Dauer der Sitzungen des Aufsichtsrates

Untersuchungsfeld: 5.1.2

Intensitätsaspekte der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Zeitspanne zwischen "Eröffnung der Sitzung" und "Schluß der Sitzung" im Protokoll; abzüglich der angegebenen Unterbrechungen (z.B. Mittagspause, Baubesichtigung, usw.).

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 9 (9.1 - 9.3)

Dauer der Sitzungen des Aufsichtsrates (in Stunden)

Sitzung	9.1. AR		S 9.2 FVA		S 9.3 BA	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1	2,5	3,5	3,0	3,5	2,5	3,5
2	3,5	5,0	7,1	8,3	3,5	5,0
3	5,3	7,5	3,2	3,8	5,3	7,5
4	3,7	5,2	3,0	3,5	3,7	5,2
5	3,0	4,3	4,5	5,3	3,0	4,3
6	3,3	4,7	8,1	9,5	3,3	4,7
7	2,3	3,3	5,8	6,8	2,3	3,3
8	2,3	3,3	3,0	3,5	2,3	3,3
9	5,8	8,2	6,3	7,4	5,8	8,2
10	3,0	4,3	4,0	4,7	3,0	4,3
11	5,2	7,4	3,8	4,5	5,2	7,4
12	6,5	9,2	4,5	5,3	6,5	9,2
13	1,0	1,4	3,8	4,5	1,0	1,4
14	0,9	1,3	2,7	3,2	0,9	1,3
15	3,3	4,7	4,5	5,2	3,3	4,7
16	3,0	4,4	5,2	3,0	4,3	
17	3,5	5,0	4,1	4,8	3,5	5,0
18	3,3	4,7	2,0	2,4	3,3	4,7
19	2,0	2,8	2,3	2,7	2,0	2,8
20	2,3	3,3	2,5	2,9	2,3	3,3
21	1,5	2,1	2,8	3,3	1,5	2,1
22	3,3	4,7	-	-	3,3	4,7
Gesamt:	70,5	100,0	85,1	100,3	70,5	100,0
Mittelwert:	3,20	4,55	4,05	4,78	3,20	4,55
Standardabweich.	-	2,05	-	1,88	-	2,05

VARIABLE: S 10 (10.1 - 10.3)

Tagesordnungspunkte pro Sitzung

Untersuchungsfeld: 5.1.2

Intensitätsaspekte der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Anzahl der Tagesordnungspunkte laut Protokoll;
dazu Punkte "Außerhalb der Tagesordnung" so-
fern sie mehr als eine Seite Protokoll bean-
spruchen. TOP "Sonstiges" ist 1 Tagesordnungs-
punkt.

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 10 (10.1 - 10.3)

Tagesordnungspunkte pro Sitzung

Sitzung	S 10.1 AR		S 10.2 FVA		S 10.3 BA	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1	15	9,7	6	3,8	3	2,2
2	9	6,0	12	7,6	8	5,9
3	9	6,0	9	5,7	8	5,9
4	6	4,0	7	4,5	3	2,2
5	4	2,6	3	1,9	7	5,1
6	4	2,6	11	7,0	4	2,9
7	5	3,3	2	1,3	12	8,8
8	7	4,6	12	7,6	2	1,5
9	7	4,6	9	5,7	12	8,8
10	3	2,0	9	5,7	6	4,4
11	7	4,6	8	5,1	4	2,9
12	3	2,0	6	3,8	14	10,3
13	9	6,0	8	5,1	7	5,1
14	8	5,3	7	4,5	5	3,7
15	9	6,0	7	4,5	9	6,6
16	6	4,0	6	3,8	4	2,9
17	7	4,6	4	2,5	6	4,4
18	7	4,6	9	5,7	4	2,9
19	4	2,6	6	3,8	9	6,6
20	7	4,6	7	4,5	6	4,4
21	6	4,0	3	1,9	3	2,2
22	10	6,6	6	3,8	-	-
Gesamt:	152	100,3	157	99,8	136	99,6
Mittelwert:	6,90	4,55	7,14	4,54	6,18	4,75
Standardabweich.		1,78		1,72		2,43

VARIABLE: S 11 (11.1 - 11.2)

Beschlüsse pro Sitzung

Untersuchungsfeld: 5.1.2

Intensitätsaspekte der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Als Beschluß gelten alle Entscheidungen, die nach einer formalen Abstimmung gefällt werden. "Ohne Erinnerung" als Zustimmung zur Tagesordnung und "Zu Bericht" als Kenntnissnahme gelten nicht als Beschluß.

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 11 (11.1 - 11.2)

Beschlüsse pro Sitzung

Sitzung	S 11.1 Beschluss- Anzahl		S 11.2 Beschluss- Zeilen	
	abs.	%	abs.	%
1	28	11,8	110	5,8
2	16	6,8	48	2,5
3	10	4,2	288	15,1
4	12	5,1	79	4,1
5	3	1,3	12	0,6
6	3	1,3	83	4,3
7	9	3,8	72	3,8
8	11	4,6	86	4,5
9	12	5,1	61	3,2
10	5	2,1	23	1,2
11	14	5,9	149	7,8
12	7	3,0	72	3,8
13	15	6,3	208	10,9
14	11	4,6	63	3,3
15	19	8,0	158	8,3
16	8	3,4	47	2,5
17	12	5,1	86	4,5
18	7	3,0	46	2,4
19	7	3,0	30	1,6
20	10	4,2	75	3,9
21	5	2,1	20	1,0
22	13	5,5	94	4,9
Gesamt:	237	100,2	1.910	100,0
Mittel- wert:	10,77	4,55	86,8	4,55: $\bar{x}$
Standard- abweich.		2,38	-	34: SA

VARIABLE: S 12 (12.1 - 12.4)

Protokollseiten pro Sitzung

Untersuchungsfeld: 5.1.2

Intensitätsaspekte der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Als Protokollseite gilt jede Seite, die mindestens halb ausgefüllt ist.

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 12 (12.1 - 12.4)

Protokollseiten pro Sitzung

Sitzung	S 12.1 Protokoll- seiten AR		S 12.2 Protokoll- seiten AR		S 12.3 Protokoll- seiten FVA		S 12.4 Protokoll- seiten BA	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1	831	4,9	35	5,2	15	2,5	10	1,4
2	517	3,0	24	3,5	25	4,2	81	11,6
3	1479	8,7	55	8,1	21	3,6	31	4,4
4	877	5,2	33	4,9	28	4,7	33	4,7
5	954	5,6	33	4,9	25	4,2	28	4,0
6	536	3,2	24	3,5	37	6,3	42	6,0
7	505	3,0	24	3,5	26	4,4	59	8,5
8	952	5,6	24	3,5	46	7,8	21	3,0
9	1646	9,7	49	7,2	41	6,9	46	6,6
10	834	4,9	30	4,4	43	7,3	36	5,2
11	1229	7,2	50	7,4	23	3,9	27	3,9
12	2174	12,8	81	12,0	18	3,0	52	7,5
13	426	2,5	23	3,4	19	3,2	20	2,9
14	188	1,1	12	1,8	21	3,6	17	2,4
15	517	3,0	25	3,7	30	5,1	34	4,9
16	478	2,8	21	3,1	22	3,7	30	4,3
17	625	3,7	27	4,0	18	3,0	31	4,4
18	403	2,4	22	3,2	23	3,9	18	2,6
19	407	2,4	18	2,7	23	3,9	23	3,3
20	482	2,8	23	3,4	27	4,6	23	3,3
21	74	0,4	8	1,2	35	5,9	35	5,0
22	876	5,1	36	5,3	25	4,2	-	-
Gesamt:	17010	100,0	677	99,9	591	99,9	697	99,8
Mittel- wert:	773,18	4,55	30,77	4,54	26,86	4,54	33,19	4,76
Standard- abweich.		2,93		2,38		1,45		2,32

VARIABLE: S 13 (13.1 - 13.5)

Diskussionsbeiträge der AR-Mitglieder pro Sitzung

Untersuchungsfeld: 5.1.2

Intensitätsaspekte der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Als Diskussionsbeitrag gelten alle Äußerungen, die das Protokoll einer Person zuschreibt, auch Zwischenrufe. Durch Zwischenbemerkungen unterbrochene Diskussionsbeiträge gelten als ein Beitrag, wenn der Zwischenruf 2 Protokollzeilen nicht überschreitet.

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 13.1

Jahr	Diskussionsbeiträge	
	absolut	in %
1967	175	14,2
1968	329	26,7
1969	424	34,5
1970	33	2,7
1971	94	7,6
1972	120	9,8
1973	55	4,5
Gesamt	1.230	100,0

(3) Auswertung: S 13.2 - S 13.5

Diskussionsbeiträge der AR-Mitglieder pro Sitzung

Sitzung	S 13.2 AR		S 13.3 OBG		S 13.4 G + B		S 13.5 Gesamt	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1	120	9,8	20	4,6	-	-	140	7,7
2	55	4,8	17	3,9	2	1,3	73	4,0
3	89	7,2	16	3,7	21	14,0	126	6,9
4	52	4,2	15	3,4	4	2,7	71	3,9
5	33	2,7	9	2,1	6	4,0	48	2,6
6	33	2,7	11	2,5	9	6,0	53	2,9
7	41	3,3	13	3,0	8	5,3	62	3,4
8	81	6,6	24	5,5	7	4,7	113	6,2
9	80	6,5	46	10,6	22	14,7	148	8,1
10	70	5,7	6	1,4	4	2,7	80	4,4
11	112	9,1	51	11,7	-	-	163	9,0
12	141	11,5	42	9,6	56	37,3	239	13,2
13	21	1,7	12	2,8	5	3,3	38	2,1
14	4	0,3	8	1,8	-	-	12	0,7
15	29	2,4	23	5,3	6	4,0	58	3,2
16	40	3,3	16	3,7	-	-	56	3,1
17	54	4,4	18	4,1	-	-	72	4,0
18	39	3,2	23	5,3	-	-	62	3,4
19	42	3,4	22	5,0	-	-	64	3,5
20	39	3,2	12	2,8	-	-	51	2,8
21	9	0,7	6	1,4	-	-	15	0,8
22	46	3,8	26	6,0	-	-	72	4,0
Gesamt:	1230	100,5	436	100,2	150	100,0	1816	99,9
Mittelwert:	55,9	4,57	19,8	4,55	6,8	4,55	82,5	4,54
Standardabweich.		2,88		2,82		8,44		2,92

VARIABLEN-KOMBINATIONEN S 14

Intensitätsmaße

Untersuchungsfeld: 5.12

Intensitätsaspekte der Sitzungsfolge

Ansatz 1

Kombination der Variablen S 4 und S 13.1

Auswertung: S 14.1

Intensitätskombination

Jahr	S 4 %	S 13.1 %	S 14 %
1967	8,3	14,2	11,3
1968	27,1	26,7	26,9
1969	25,0	34,5	29,8
1970	14,6	2,7	8,7
1971	10,4	7,6	9,0
1972	6,3	9,8	8,1
1973	8,3	4,5	6,4
Gesamt	100,0	100,0	100,2
Mittelwert	14,29	14,29	14,31
Standardabw.	8,46	11,96	9,73

Auswertung: S 14.2

Korrelationen zwischen den Intensitätsmaßen

	Intensitätsmaße	Var.	Standard- abw.
1	Diskussionsbeiträge der AR Mitglieder	S 13.2	2.88
2	Tagesordnungspunkte pro AR Sitzung	S 10.1	1,78
3	Beschlüsse pro Sitzung (Zeilen)	S 11.1	3,41
4	Beschlüsse pro Sitzung (Anzahl)	S 11.2	2,38
5	Dauer der AR-Sitzungen (Stunden)	S 9.1	2,05
6	Anzahl der AR-Mitglieder pro AR-Sitz.	S 6.1	0,63
7	Anzahl der OBG-Mitglieder pro AR-Sitz.	S 6.2	1,65
8	Tage seit letzter Sitzung	S 5	3,02

	8	7	6	5	4	3	2	1
1	- 0,30	0,10	0,08	0,72	0,32	0,23	0,12	
2	0,62	-0,26	0,07	-0,15	0,88	0,48		
3	0,19	0,11	0,40	0,25	0,42			
4	0,47	-0,11	0,12	-0,01				
5	- 0,18	0,27	0,25					
6	0,08	-0,11						
7	0,07							
8								

Korrelationen zwischen den Intensitätsmaßen

(Gliederung nach der Stärke der Korrelation)

V A R I A B L E N	Korrelationen
(1) Tagesordnungspunkte pro AR-Sitzung - Anzahl der Beschlüsse pro Sitzung	0,88
(2) Diskussionsbeiträge der AR-Mitglieder - Dauer der AR-Sitzungen in Stunden	0,72
(3) Tagesordnungspunkte pro AR-Sitzung - Tage seit letzter Sitzung	0,62
(4) Tagesordnungspunkte pro AR-Sitzung - Zeilen der Beschlüsse pro Sitzung	0,48
(5) Anzahl der Beschlüsse pro Sitzung - Tage seit letzter Sitzung	0,47
(6) Zeilen der Beschlüsse pro Sitzung - Anzahl der Beschlüsse pro Sitzung	0,42
(7) Zeilen der Beschlüsse pro Sitzung - Anzahl der AR-Mitglieder pro AR-Sitzung	0,40
(8) Diskussionsbeiträge der AR-Mitglieder - Anzahl der Beschlüsse pro Sitzung	0,32
(9) Diskussionsbeiträge der AR-Mitglieder - Tage seit letzter Sitzung	-0,30
(10) Dauer der AR-Sitzungen in Stunden - Anzahl der OBG-Mitglieder pro AR-Sitzung	0,27
(11) Tagesordnungspunkte pro AR-Sitzung - Anzahl der OBG-Mitglieder pro AR-Sitzung	-0,26
(12) Dauer der AR-Sitzungen in Stunden - Anzahl der AR-Mitglieder pro AR-Sitzung	0,25
(13) Zeilen der Beschlüsse pro Sitzung - Dauer der AR-Sitzungen in Stunden	0,25
(14) Diskussionsbeiträge der AR-Mitglieder - Zeilen der Beschlüsse pro Sitzung	0,23
(15) Zeilen der Beschlüsse pro Sitzung - Tage seit letzter Sitzung	0,19
(16) Dauer der AR-Sitzungen in Stunden - Tage seit letzter Sitzung	-0,18
(17) Tagesordnungspunkte pro AR-Sitzung - Dauer der AR-Sitzungen in Stunden	-0,15

V A R I A B L E N

Korrelationen

(18)	Diskussionsbeiträge der AR-Mitglieder - Tagesordnungspunkte pro AR-Sitzung	0,12
(19)	Anzahl der Beschlüsse pro Sitzung - Anzahl der AR-Mitglieder pro AR-Sitzung	0,12
(20)	Zeilen der Beschlüsse pro Sitzung - Anzahl der OBG-Mitglieder pro AR-Sitzung	0,11
(21)	Anzahl der Beschlüsse pro Sitzung - Anzahl der OBG-Mitglieder pro AR-Sitzung	-0,11
(22)	Anzahl der AR-Mitglieder pro AR-Sitzung - Anzahl der OBG-Mitglieder pro AR-Sitzung	-0,11
(23)	Diskussionsbeiträge der AR-Mitglieder - Anzahl der OBG-Mitglieder pro AR-Sitzung	0,10
(24)	Diskussionsbeiträge der AR-Mitglieder - Anzahl der AR-Mitglieder pro AR-Sitzung	0,08
(25)	Anzahl der AR-Mitglieder pro AR-Sitzung - Tage seit letzter Sitzung	0,08
(26)	Tagesordnungspunkte pro AR-Sitzung - Anzahl der AR-Mitglieder pro AR-Sitzung	0,07
(27)	Anzahl der OBG-Mitglieder pro AR-Sitzung - Tage seit letzter Sitzung	0,07
(28)	Anzahl der Beschlüsse pro Sitzung - Dauer der AR-Sitzungen in Stunden	-0,01

(c) Interpretation der Befunde

(1) Teilnehmerzahlen

Hinsichtlich der Eignung als Intensitätsmaß interessieren vor allem die Variablen, die genügend um den Mittelwert variieren, um diskriminieren zu können. Eine Gegenüberstellung der unterschiedlichen Standardabweichungen und Schaubild S 6.1 machen deutlich:

Standardabweichungen:

	Sitzungen		
	AR	FVA	BA
AR-Mitgl.	0,63	1,47	1,41
OBG-Mitgl.	1,65	1,45	1,65
G + B	3,43	4,75	4,76

daß die Anwesenheitszahlen der Mitglieder des Aufsichtsrates relativ ungeeignet sind, um als Intensitätsmaß zu dienen.

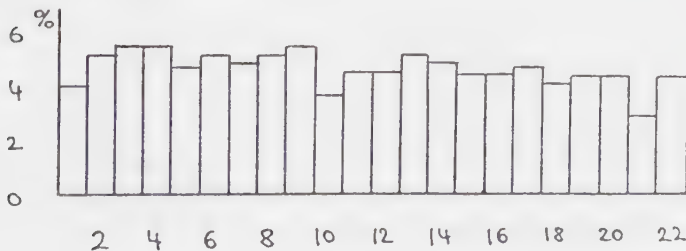


Schaubild: S 6.1

Teilnehmerzahlen der AR-Mitglieder an den Sitzungen des Aufsichtsrates (in %)

Die Teilnehmerzahlen der Gäste variieren zwar am meisten, sind jedoch ungeeignet zur Intensitätsmessung, da sie nicht bei allen Sitzungen präsent waren. Aus diesen Gründen bietet sich allein die Anwesenheitsverteilung der Mitglieder der OBG zur Verwendung an.

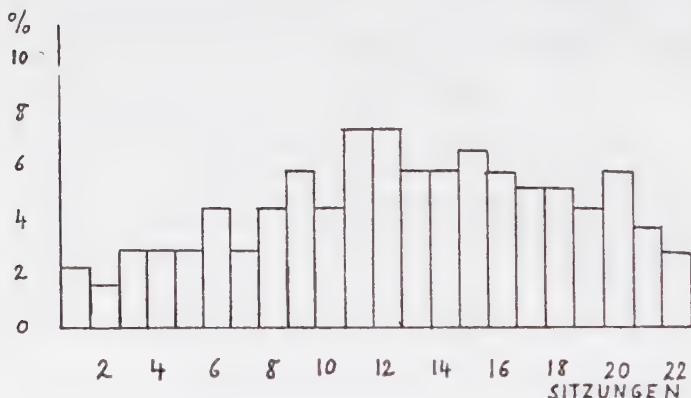


Schaubild: S 6.2

Teilnehmerzahlen der OBG-Mitglieder an den Sitzungen des Aufsichtsrates (in %)

Die relativ größeren Standardabweichungen der Teilnehmerzahlen von Mitgliedern des Aufsichtsrates bei den Ausschusssitzungen ergeben sich durch die gemeinsamen Sitzungen; bereinigt man die Ausschusssitzungen um diese Fälle, so verhält sich die Standardabweichung ähnlich wie bei den Aufsichtsratssitzungen.

(2) Sitzungsdauer

Die Sitzungsdauer, die mit ihren relativen Häufigkeiten im Schaubild S 9 wiedergegeben wird, diskriminiert mit einer Standardabweichung von 2,05 vom Mittelwert (3,2 Stunden pro Sitzung) relativ gut und kommt damit als Intensitätsmaß in Betracht.

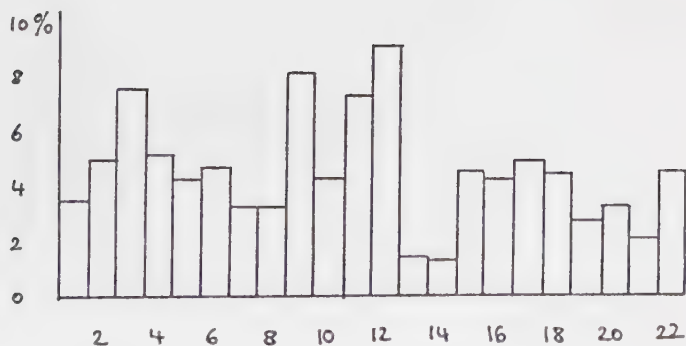


Schaubild: S 9

Dauer der Sitzungen des Aufsichtsrates in Stunden
(in % der Gesamtdauer)

(3) Anzahl der Tagesordnungspunkte

Die relative Verteilung der Tagesordnungspunkte pro Sitzung wie im Schaubild S 10 dargestellt variiert mit der Standardabweichung von 1,78 vom Mittelwert (6,9 Tagesordnungspunkte pro Sitzung) zu wenig, um als geeignetes Intensitätsmaß genutzt zu werden.

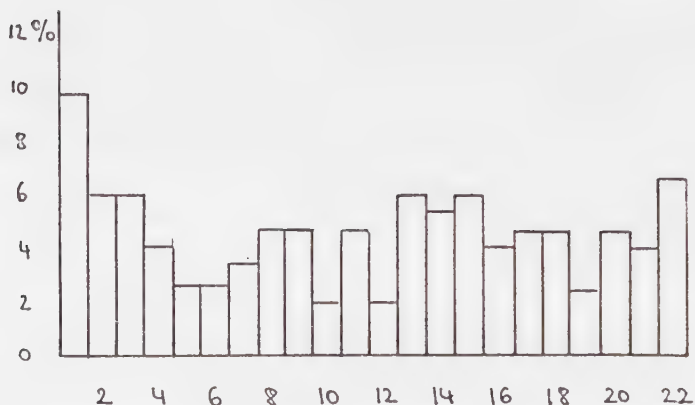


Schaubild: S 10

Tagesordnungspunkte der Sitzungen des Aufsichtsrates
(in %)

(4) Beschlußfassung

Mit einer Standardabweichung von 2,38 vom Mittelwert (10,7 Beschlüsse pro Sitzung des Aufsichtsrates) diskriminiert diese Variable genügend stark, um als Intensitätsmaß zu dienen. Verfeinert man die Betrachtungsweise von der reinen Anzahl der Beschlüsse auf die Protokoll-Zeilen pro Beschluß, so liegt mit einer Standardabweichung von 3,41 vom Mittelwert (86,8 Beschlußzeilen pro Sitzung des Aufsichtsrates) ein gut diskriminierendes Intensitätsmaß vor. Diese Sachverhalte werden mit dem Schaubild S 11.1 wiedergegeben.

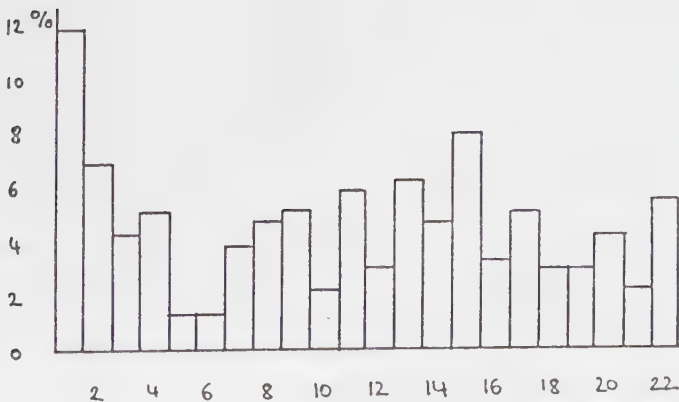


Schaubild: S 11.1

Anzahl der Beschlüsse pro Sitzung (in %)

(5) Protokollseiten pro Sitzung

Die Seiten der Niederschriften sind ein grobes Quantitätsmaß für die Tätigkeiten des Aufsichtsrates; die Fein-Auswertung der Protokoll-Zeilen für die Sitzungen des Aufsichtsrates ergeben keine wesentliche Abweichung.

Mit einer Standardabweichung von 2,38 vom Mittelwert, der 30,8 Protokollseiten pro Sitzungen beträgt, diskriminiert der Maßstab der Protokollseiten genauso stark wie der Maßstab der Beschlußanzahlen.

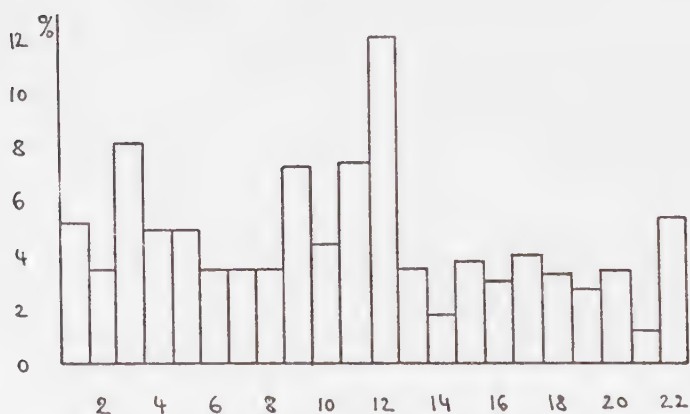


Schaubild: S 12.2

Protokollseiten pro Sitzung des Aufsichtsrates (in %)

(6) Diskussionsbeiträge pro Sitzung

Die Diskussionsbeiträge der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder, die als Erhebungseinheit dieser Arbeit dienten, haben in ihrer Sitzungsbetrachtung eine Standardabweichung von 2,88 vom Mittelwert, der 55,9 Diskussionsbeiträge pro Sitzung beträgt. Damit zählen sie zu den wichtigsten Intensitätsmaßen der Tätigkeiten des Aufsichtsrates.

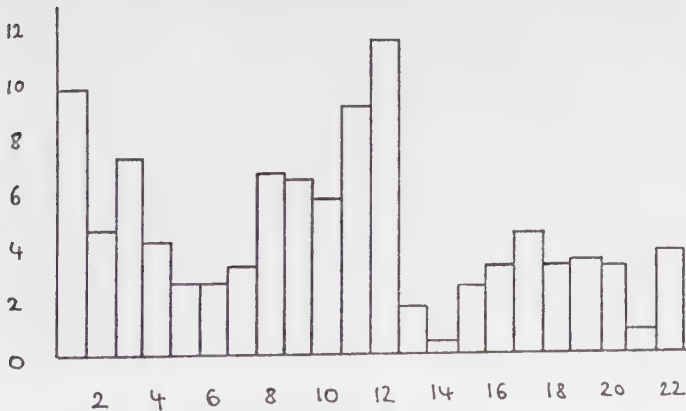


Schaubild: S 13.2

Diskussionsbeiträge der Aufsichtsratsmitglieder pro Sitzung (in %)

Die Diskussionsbeiträge der Mitglieder der Geschäftsführung diskriminieren mit einer Standardabweichung von 2,82 weniger stark, die Standardabweichung von 8,44 für die Gäste und Berater kann als Intensitätsmaß nicht herangezogen werden, da nicht für alle Sitzungen Diskussionsbeiträge dieser Gruppe vorlagen.

(7) Zusammenfassung der Intensitätsaspekte

(a) Technologische Aspekte

Die hohe Korrelation zwischen der Anzahl der Tagesordnungspunkte und der Anzahl der Beschlüsse läßt sich insofern technologisch anwenden, als man durch die Bestimmung der Tagesordnung das "Beschluß-Pensum" festlegen kann; vergleicht man dieses $r = 0,88$ mit der Korrelation von $r = 0,32$ zwischen der Anzahl der Diskussionsbeiträge und der Anzahl der Beschlüsse, so läßt sich formulieren: Für die Beschlußaktivitäten dominiert die ex-ante-Fixierung in der Tagesordnung vor der Sitzung; der Problemgehalt der Beschlüsse, der sich durch die Diskussionsintensität wiedergeben läßt, ist von geringerem Einfluß.

Berücksichtigt man hierzu, daß die Tagesordnung dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates von der Geschäftsführung vorgeschlagen wird, und dieser Vorschlag nur selten und geringfügig verändert wurde, so manifestiert sich wieder der große Einfluß, den die Geschäftsführung auf die Tätigkeiten ihres eigenen Aufsichtsranges besitzt.

(b) Beschlußfassung als "Arbeitspensum"

Die hohen positiven Korrelationen zwischen der Variable S 5 (Tage seit letzter Sitzung) und der Anzahl der Tagesordnungspunkte und Beschlüsse läßt sich provokativ vereinfacht interpretieren als das Abarbeiten eines Beschlußpensums. Dieser Eindruck wird bestärkt durch die negative Korrelation ($r = -0,30$) zwischen der An-

zahl der Diskussionsbeiträge und der Variable S 5; wenn sich in der Zwischenzeit eine Reihe von durch die Satzung vorgeschriebenen Beschlußnotwendigkeiten angesammelt hat, geht dies auf Kosten der problemorientierten Diskussion.

(c) Reliabilitätsaspekte

Der Großteil der Korrelationen zwischen den Intensitätsmaßen, wie sie in der Auswertung S 14 Punkt 2 wiedergegeben werden, ist primär aus methodischen Gründen interessant, um unterschiedliche Messungen ähnlicher Phänomene miteinander zu vergleichen. Dies betrifft z.B. die hohe Korrelation von $r = 0,72$ zwischen der Anzahl der Diskussionsbeiträge und der Dauer der Sitzungen in Stunden. In Kombination mit den Standardabweichungen der einzelnen Intensitätsmaße läßt sich hieraus für folgende Untersuchungen die Eignung bzw. Nichteignung unterschiedlicher Intensitätsmaße ablesen. Dies kommt dem Verfahren der Faktorenanalyse zur Begrenzung der zu untersuchenden Items im Ergebnis nahe, obwohl der Weg statistisch ein anderer war.

5.1.3 Problemhorizont der Sitzungsfolge

(a) Untersuchungsansatz

Ein wesentlicher Vorteil dieser Untersuchung liegt darin, daß sie eine Total-Betrachtung ermöglicht. Alle Tätigkeiten sind ausgerichtet auf die Erstellung unterschiedlich determinierter Bauprojekte und die dafür notwendigen organisatorischen Maßnahmen der Olympia-Daugesellschaft.

Dem bisher gewonnenen Tätigkeitsprofil des Aufsichtsrates im Zeitablauf sollen mit diesem Kapitel einige denkbare Problembezüge gegenübergestellt werden. Es sind dies mit der Variable S 15 der Personalbestand der Olympia-Baugesellschaft und mit der Variable S 16 die Anzahl der Raum- und Funktionsprogramme, die pro Jahr verabschiedet bzw. verändert wurden. Die Variablen S 17 und S 18 bilden die absolute Entwicklung der Kostenschätzungen und deren relative Steigerung ab; hier wird bewußt Bezug genommen auf die Kostenschätzungen - sie lagen dem Aufsichtsrat als Information vor - und nicht die zu den jeweiligen Zeitpunkten bereits realisierten kostenwirksamen Baumaßnahmen. Schließlich soll noch in einem Schaubild eine Kombination der Sitzungsintensitäten einerseits (Diskussionsbeiträge) und des Zeitablaufes (mit wichtigen Ereignissen außerhalb der OBG) dazu beitragen, die Tätigkeiten des Aufsichtsrates in seinem historischen Kontext zu sehen.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: S 15

Personalbestand der Olympia-Baugesellschaft pro Jahr

Untersuchungsfeld: 5.1.3

Problemhorizont der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Mittelwert der Quartalsangaben für das Personal der OEG.

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 15

Jahr	Personalbestand OEG	
	absolut	in %
1967	7	1,7
1968	20	4,9
1969	39	9,5
1970	80	19,5
1971	99	24,1
1972	90	21,9
1973	53	12,9
1974	23	5,6
Gesamt	411	100,1
Mittelwert		12,51
Stand. abw.		8,48

VARIABLE: S 16

Raum- und Funktionsprogramme (R + FP) pro Jahr

Untersuchungsfeld: 5.1.3

Problemhorizont der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Beschlüsse zu Raum- und Funktionsprogrammen von 15
Bauobjekten.

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 16

Jahr	R + FP - Beschlüsse	
	absolut	%
1967	9	14,3
1968	17	27,0
1969	18	28,6
1970	17	27,0
1971	2	3,2
Gesamt	63	100,1
Mittel- wert		14,30
Stand. abw.		13,29

VARIABLE: S 17

Kostenschätzungen pro Jahr

Untersuchungsfeld: 5.1.3

Problemhorizont der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Kostenschätzungen für 15 ausgewählte Projekte (Mittelwert) (in Mio. DM).

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 17

Jahr	Kostenschätzungen	
	absolut	%
1967	299	6,1
1968	306	8,1
1969	438	11,6
1970	564	15,0
1971	735	19,5
1972	733	19,4
1973	766	20,3
Gesamt:	3.771	100,0
Mittelwert		14,29
Stand.- abw.		5,81

VARIABLE: S 18

Marginale Kostenschätzungen pro Jahr

Untersuchungsfeld: 5.1.3

Problemhorizont der Sitzungsfolge

(1) Operationalisierung:

Veränderungen der Kostenschätzungen zwischen den
Jahresmittelwerten (in Mio. DM).

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: S 18

Jahr	Marginale Kostenschätzungen	
	absolut	%
1967	+ 77	14,3
1968	+ 132	24,6
1969	+ 126	23,5
1970	+ 171	31,8
1971	- 2	- 0,4
1972	+ 33	6,1
1973		
Gesamt	537	99,9
Mittelwert		14,27
Stand.- abw.		12,81

(c) Interpretation der Befunde

(1) Kombiniertes Intensitätsmaß

Während die Anzahl der Sitzungen, die ein Maßstab für die Beschlußnotwendigkeiten des Aufsichtsrates sind - zumindest aus der Perspektive des Aufsichtsratsvorsitzenden und der Geschäftsführung -, ist die Anzahl der Diskussionsbeiträge während der Sitzungen ein Maß für die Bedeutung, die von den Sitzungsteilnehmern den behandelten Themen zugeschrieben wurde. Aus diesen Gründen wurde ein Kombinationsmaßstab aus der Variable S 4 und der Variable S 13 gebildet; dieser Maßstab ist das arithmetische Mittel zwischen den Sitzungsausprägungen der beiden Variablen (Schaubild S 14.1).

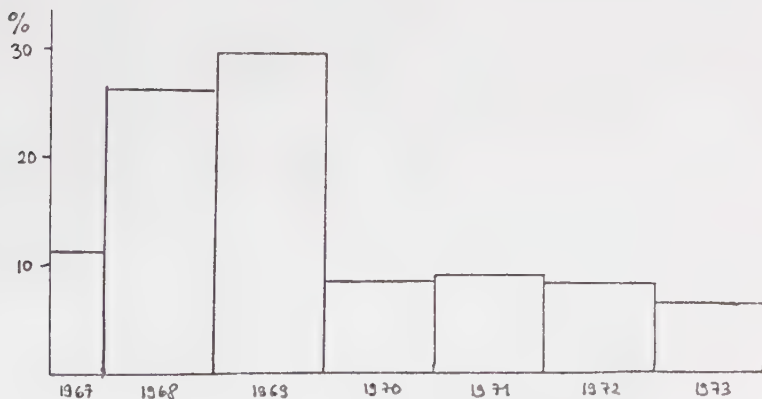


Schaubild: S 14.1

Kombiniertes Intensitätsmaß der Sitzungen (in %)

(2) Personalbestand der Olympia-Baugesellschaft

Der Personalbestand der Olympia-Baugesellschaft, wiedergegeben im Schaubild S 15, korreliert negativ mit dem kombinierten Intensitätsmaß ($r = -0,28$).

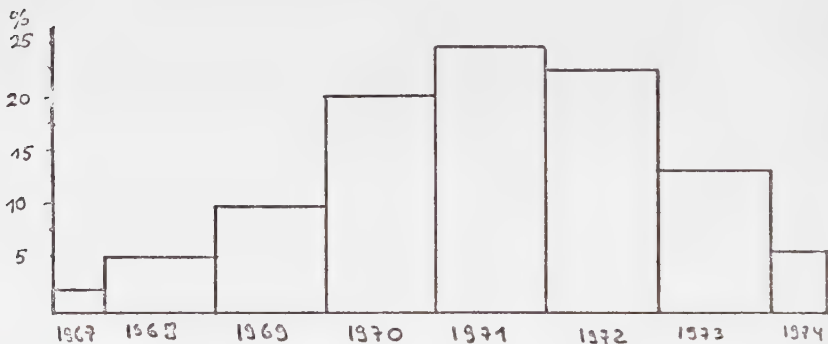


Schaubild: S 15

Personalbestand der Olympia-Baugesellschaft pro Jahr
(in %)

Nimmt man den Personalbestand als Maßstab für die Entwicklung der Aufgaben und Aufgabenlösung innerhalb der Olympia-Baugesellschaft, so läßt sich der Befund interpretieren: Zwischen der allgemeinen innerorganisatorischen Entwicklung der OBG und der Tätigkeitsintensität des Aufsichtsrates besteht kein Zusammenhang.

(3) Raum- und Funktionsprogramm

Die Entwicklung der Raum- und Funktionsprogramme - wiedergegeben in Schaubild S 16 - hat den stärksten Zusammenhang aller Problemhorizonte ($r = 0,74$).

Dieses Quantitätsmaß bildet die stärkste Eingriffsmöglichkeit ab, die der Aufsichtsrat in die Aufgabenerfüllung der Olympia-Baugesellschaft nehmen kann. Die hohe positive Korrelation läßt sich dementsprechend interpretieren als hohe Objektsteuerung des Aufsichtsrates. Dieser Befund verstärkt eine Reihe von Befunden in gleicher Richtung; er ist aus diesem Grunde von hoher Bedeutung.

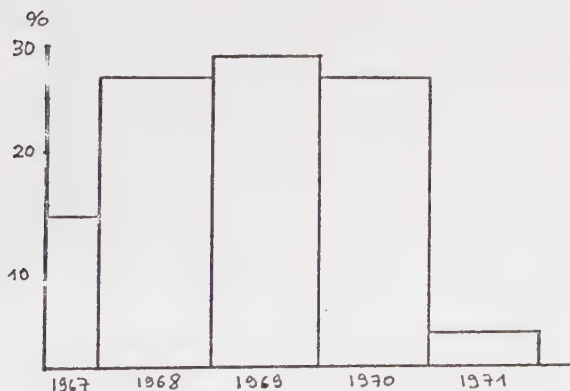


Schaubild: S 16

Anzahl der im Aufsichtsrat behandelten Raum- und Funktionsprogramme pro Jahr (in %)

(4) Absolute Kostenschätzungen

Wie bereits aus dem Schaubild S 17 deutlich zu erkennen, verläuft die Entwicklung der Kostenschätzungen gegenläufig zu der Aufsichtsratsintensität; erst 1973 haben sich die Kostenschätzungen auf den Stand eingependelt, der später den realen Kosten wirklich entsprochen hat. Dieser Sachverhalt schlägt sich nieder in einer relativ hohen negativen Korrelation ($r = -0,61$) zwischen diesem Problemhorizont und den Tätigkeiten des Aufsichtsrates.

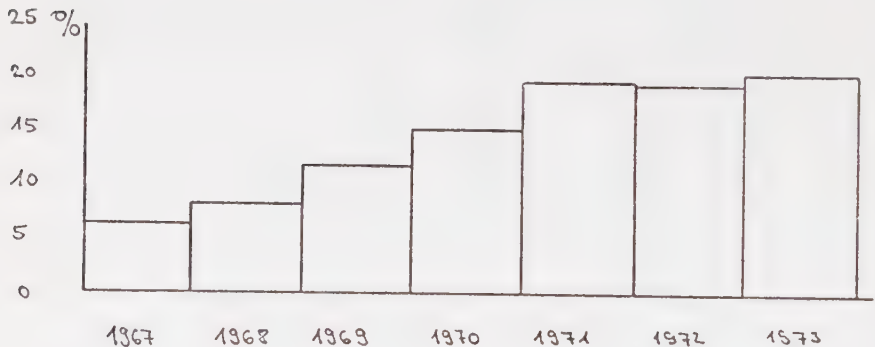


Schaubild: S 17

Höhe der absoluten Kostenschätzungen pro Jahr (in %)

(5) Marginale Kostenschätzungen pro Jahr

Während die absolute Kostenhöhe keinen Einfluß auf das Tätigkeitsprofil des Aufsichtsrates genommen hat, korrelieren die Steigerungsmaße in den Kostenschätzungen (marginale Kostenschätzungen) positiv mit den Tätigkeiten ($r = 0,47$).

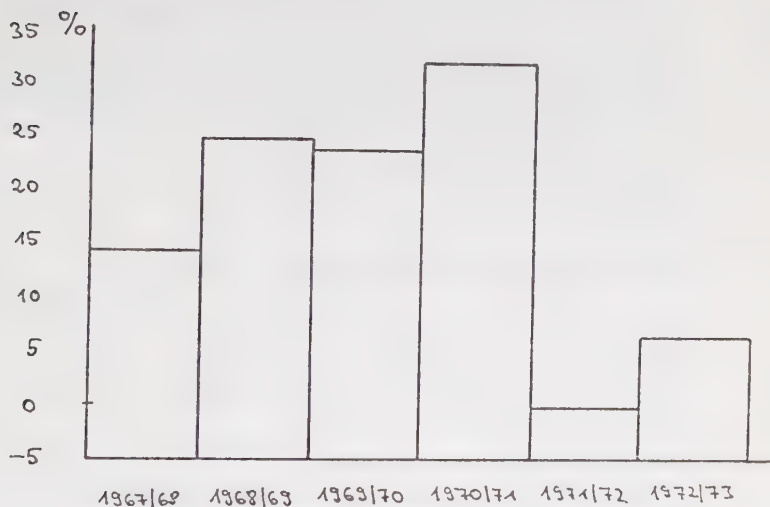


Schaubild: S 18

Höhe der marginalen (relativen) Kostenschätzungen
zwischen den Jahren (in %)

Dieser Befund läßt sich dahingehend interpretieren, daß der Aufsichtsrat nicht die absolute Kostenhöhe als Problemdruck empfunden hat, sondern nur die jeweiligen Zunahmen in der Kostenschätzung (gesehen von der Zeitspanne zwischen 1971 und 1972, wo es mit -0,4 % geringfügige negative Entwicklungen der Kostenschätzung gab).

5.1.4 Integration der Ergebnisse

Aus der Vielzahl der Befunde zur Sitzungsfolge und ihren Problemhorizonten gilt es folgendes als besonders wichtig festzuhalten:

(a) "Ex-ante-Schiefe" der Sitzungsfolge

Von der Strukturierung des Tätigkeitsprofils - seitens der Geschäftsführung und des Vorsitzenden des Aufsichtsrates - durch das Ansetzen von Sitzungsterminen, ergibt sich deutlich eine Aufgabenzuschreibung, die vor der Realisation der Objektziele und nicht während und nach der Realisation angesiedelt ist.

(b) Problemhöhepunkt der zwölften Sitzung

Mit der zwölften Sitzung erreicht das Tätigkeitsprofil ein Maximum hinsichtlich der Intensität der Sitzungen; danach kommt es zu einer zäsurartigen Veränderung.

Diese Entwicklung korreliert mit dem Abschluß der zentralen Steuerungstätigkeiten in Form von Raum- und Funktionsprogrammen. Der Aufsichtsrat hat sich folglich nicht die Aufgabe gestellt, die Realisation dieser Langfristplanungen zu kontrollieren. Die Tätigkeiten denaturieren zur Absegnung von Beschlüssen, die die Geschäftsführung "aus Sachzwängen" für angemessen hält.

c) Keine substitutiven Beziehungen zwischen Aufsichtsrat und Ausschüssen

Bis zur Veränderung der Satzung betätigten sich die Ausschüsse mit Aufgabenlösungen, die nahezu dispositiven Charakter hatten. Nach der Änderung reduzierte sich ihre Funktion - auf absolut niedrigerem Tätigkeitsniveau - auf die Vorklärung von Problemen, die dann im Aufsichtsrat nochmals behandelt wurden.

d) Steuerung des Beschlüssensums durch Tagesordnungspunkte

Durch den festen Vorrat an zustimmungsbedürftigen Geschäften und deren Berücksichtigung in der Tagesordnung kam es zu einer inhaltlichen Vorprogrammierung der Tätigkeiten; eine Reihe von Themen mußte einfach "abgearbeitet" werden.

ÜBERBLICK ÜBER SITZUNGSINTENSITÄTEN UND HISTORISCHEN ABLAUF

- (1) Gründung OBG (10.7.67)
- (2) Wechsel der Geschäftsführung (10.6.69)

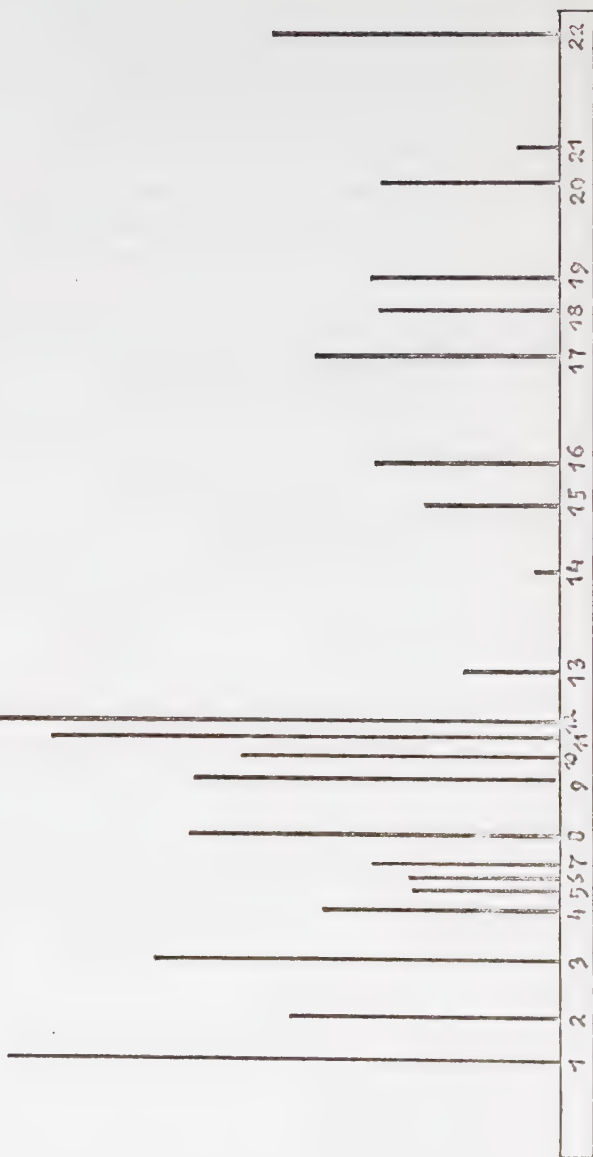
- (3) Grundsteinlegung (14.7.69)
- (4) Satzungsänderung (15.7.69)
- (5) Wechsel im AR-Vorsitz (17.12.69)

- (6) Abschlusarbeiten und Übergabe an OK (29.6.72)
- (7) OLYMPIADE (26.8.-11.9.72)
- (8) OBG in Liquidation

EREIGNISSE

JAHRE	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973
	①		②	⑤		⑥	③

ANTEIL
DER
DISKUSSIONS-
BEITRÄGE
PRO
SITZUNG
(in% von
1.230)



ITZUNG Nr.:

5.2 Tätigkeiten der Beschlußvorbereitung

Innerhalb des Rahmens der Sitzungsfolge, die bereits erste Befunde zum funktionsorientierten Problemfeld des Aufsichtsrates lieferte, ereignen sich die Tätigkeiten, die im Zentrum der Untersuchung stehen - die Diskussionsbeiträge. Sie werden unter der Perspektive der Beschlußvorbereitung gesehen, damit ihr Einflußbezug deutlicher wird: Das Tätigkeitsprofil, das der Aufsichtsrat in seinen Diskussionen darstellt, entspricht seinen Tätigkeits a b s i c h t e n, der Art, wie er sich, seine Aufgaben und seine Tätigkeitsobjekte sieht. Das Profil ist nicht identisch mit dem, was der Aufsichtsrat dann effektiv durch verbindliche Beschlüsse leistet.

Als erstes soll der Funktionsbezug dieser Tätigkeiten untersucht werden; der Themenbezug und der Kommunikationsbezug ist in den Befunden wiedergegeben, die den Funktionsbezug entweder ergänzen oder untermauern.

5.2.1 Funktionsbezug der Tätigkeiten

In einem ersten Schritt sollen jeweils die Einzelbefunde der Funktionsvariablen:

- | | |
|-----------------------|------|
| - Selbstorganisation | (F1) |
| - Aufsicht | (F2) |
| - Beratung | (F3) |
| - Steuerung | (F4) |
| - Koordination | (F5) |
| - Funktionsinstrument | (F6) |

behandelt werden; im zweiten Schritt (Kapitel 5.2.1.7) sollen diese Einzelbefunde dann - unter Auswertung der

bi-variaten Verteilungen - integriert werden, um zu einem abschließenden Urteil zu kommen.

5.2.1.1 Selbstorganisation

(a) Untersuchungsansatz

Am Phänomen der Selbstorganisation interessiert in erster Linie der disjunktive Charakter, d.h. die Erkenntnis, daß jede Tätigkeit des Aufsichtsrates für sich selbst logischerweise verhindert, daß er in der gleichen Zeit Tätigkeiten für seine originäre Aufgabenstellung erbringt.

Der Begriff Selbst o r g a n i s a t i o n ist nicht im organisationstheoretischen Sinne eng gefaßt, sondern er soll auch Tätigkeiten der Selbstimprovisation und Selbstdisposition beinhalten.

Die Befunde, die im Untersuchungsfeld "Funktionsbezug und Tätigkeiten" zur Selbstorganisation vorliegen, werden noch durch eine Reihe anderer Variablen abgebildet; eine Zusammenfassung erfolgt aus diesem Grunde erst am Ende der Untersuchung.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: F 1

Selbstorganisation

Untersuchungsfeld: 5.2.1

Funktionsbezug der Tätigkeiten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Selbstorganisation" liegt vor, wenn ein Diskussionsbeitrag die Intention erkennen läßt, die Arbeit des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse zu prägen, zu kritisieren, mit Soll-Größen zu vergleichen.

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Sitzungstermine"

Der Beitrag beschäftigt sich mit der zeitlichen Planung oder Realisation vergangener oder zukünftiger Termine für Sitzungen des Aufsichtsrates.

2 "Niederschriften"

Der Beitrag beschäftigt sich mit schriftlich vorliegenden Niederschriften (in der Regel der vergangenen Sitzung).

3 "Personenwahl"

Der Beitrag beschäftigt sich mit der Wahl einer Person zur Funktion (AR-Vorsitzender und stellvertretender AR-Vorsitzender).

4 "Zuständigkeiten"

Der Beitrag beschäftigt sich mit Kompetenz und Zuständigkeitsproblem des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse.

5 "Themen"

Der Beitrag beschäftigt sich mit der Aufnahme bestimmter Themen auf die Tagesordnung oder mit der Reihenfolge der Behandlung vorgegebener Tagesordnungspunkte.

6 "Teilnehmerkreis"

Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, wer - neben den bestellten Mitgliedern des Aufsichtsrates und ständigen Stellvertretern - als Gast oder Berater an den Sitzungen teilnehmen soll.

7 "Ausschüsse"

Der Beitrag beschäftigt sich mit der Organisation der Ausschüsse.

8 "Satzung, Geschäftsordnung"

Der Beitrag beschäftigt sich mit Aspekten der Satzung oder der Geschäftsordnung.

9 Sonstige

Der Beitrag läßt sich keiner der genannten Variablenausprägungen zuordnen, das Ereignis "Selbstorganisation" liegt aber trotzdem vor.

(3) Auswertung: F 1. 1

Variablenausprägung (VA)	Gesamtverteilungen		
	absolut	% der VA	% Gesamt- beiträge
1 Sitzungstermine	14	5,6	1,1
2 Niederschriften	4	1,6	0,3
3 Personenwahl	13	5,2	1,1
4 Zuständigkeiten	16	6,4	1,3
5 Themen/Tagesordn.	33	13,2	2,7
6 Teilnehmerkreis	30	12,0	2,4
7 Ausschüsse	75	30,0	6,1
8 Satzung / GO	5	2,0	0,4
9 Sonstige Selbst- organisation	50	20,0	4,3
Gesamt	250	100,0	20,3

(3) Auswertung: F 1.2

Sitzungsverteilung der Selbstorganisation

Sitzung	Gesamt		Ausschüsse		Allgemeine Selbstorganisation	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1	84	33,6	54	72,0	4	6,7
2	14	5,6	2	2,7	1	1,7
3	6	2,4	-	-	4	6,7
4	5	2,0	-	-	3	5,0
5	8	3,2	-	-	1	1,7
6	2	0,8	-	-	-	-
7	2	0,8	-	-	-	-
8	-	-	-	-	-	-
9	11	4,4	-	-	-	-
10	4	1,6	1	1,3	1	1,7
11	38	15,2	18	24,0	4	6,7
12	14	5,6	-	-	5	8,3
13	6	2,4	-	-	-	-
14	4	1,6	-	-	3	5,0
15	4	1,6	-	-	2	3,3
16	11	4,4	-	-	8	13,3
17	12	4,8	-	-	5	8,3
18	4	1,6	-	-	4	6,7
19	18	7,2	-	-	14	23,3
20	3	1,2	-	-	1	1,7
21	-	-	-	-	-	-
22	-	-	-	-	-	-
Gesamt:	250	100,0	75	100,0	66	100,1
Mittelwert:	13,16	5,26	18,75	25,00	4,00	6,67
Standardabweich.		7,63		33,01		5,62

(c) Interpretation der Befunde

(1) Anteil an den Gesamttätigkeiten

Mit einer Gesamthäufigkeit von 250 Diskussionsbeiträgen nimmt die Selbstorganisation 20,3 % der Gesamtaktivitäten ein; d.h., für die objektbezogenen Tätigkeiten des Aufsichtsrates verbleiben nur 79,7 %.

(2) Prozentanteile der Variablenausprägungen

Die Organisation der Ausschüsse nimmt mit 30,0 % den höchsten Teil in Anspruch; die Variablenausprägung "sonstige Selbstorganisationen" folgt mit 24,0 %.

(3) Sitzungsverteilung der Variable und ihre Ausprägungen

Es betont den Projektcharakter des untersuchten Aufsichtsrates, daß 33,6 % der Gesamtfunktion Selbstorganisation bereits in der ersten Sitzung erbracht werden. Bei der Variablenausprägung "Ausschüsse" beträgt der Beitrag der ersten Sitzung sogar 72,0 %. Aus diesen Gründen kann man - zumindest in der Anfangsphase des Aufsichtsrates - von wirklicher Selbst o r g a n i s a t i o n sprechen. Für die Variablenausprägung "allgemeine Selbstorganisation" dagegen nehmen die Tätigkeiten gegen Ende der Periode zu. Dies ist im wesentlichen darauf zurückzuführen, daß die Fluktuation der Aufsichtsrats-

mitglieder stärker wurde und eine Reihe von Einzelregelungen gefunden werden mußte, andererseits ging es auch zunehmend um Randprobleme der Repräsentation bzw. um Fragen wie z.B.: Anzahl der Olympiade-Freikarten, die jedem Mitglied des Aufsichtsrates zugestanden werden.

Das Phänomen der Kumulation der Selbstorganisation zu Beginn der Totalperiode sollte in seiner quantitativen Auswirkung nicht überschätzt werden. In einer Zeitspanne von mehr als 6 Jahren dürften auch in sonstigen Aufsichtsräten größere personelle und selbstorganisatorische Veränderungen auftreten; dadurch ändert sich nicht der Gesamtanteil der Selbstorganisation, sondern nur das zeitliche Profil der Gesamtverteilung.

Als wichtigstes Ergebnis - mit einer Reihe technologischer Konsequenzen - verdient der Quantitätsanteil festgehalten zu werden. Zieht man die Befunde der Variablen F 1, T 1, B 5, B 9, B 10 bereits jetzt zum Vergleich heran, so ergibt sich folgendes Bild:

F 1 :	Selbstorganisation als Funktion:	20,3 %
T 1 :	Selbstorganisation als Diskussionsthema:	18,5 %
B 5 :	Selbstorganisation in Beschlüssen:	24,9 %
B 9 :	Beschluß-Aufgabenbezug	22,6 %
B 10:	Selbstorganisation als Beschluß-Thema:	23,5 %

Man kann also mit relativ hoher Reliabilität aussagen, daß ca. 20 % der Aktivitäten des Aufsichtsrates nicht für die objektbezogene Arbeit zur Verfügung stehen und

statt dessen benötigt werden, um überhaupt als Organ arbeiten zu können.

5.2.1.2 Aufsichtsfunktion

(a) Untersuchungsansatz

Während bei der Selbstorganisation im Grunde nur die disjunktive Funktion, d.h. der Verdrängungscharakter interessierte, stehen Aufsicht, Beratung und Steuerung im Mittelpunkt der Tätigkeiten des Aufsichtsrates.

Bei diesen drei Funktionen wurde aus diesem Grunde auch ein zweistufiger Untersuchungsansatz gewählt; auf der ersten Ebene wurde geprüft, ob das Ereignis "Aufsicht" bzw. "Beratung" und "Steuerung" vorliegt. (Die Kriterien für das Vorliegen ergeben sich aus den jeweiligen Operationalisierungen.) In der zweiten Stufe sollen dann die jeweils nominalen Ausprägungen dieser Variablen, die tendenziell ordinalen Charakter haben ¹⁾ als selbständige behandelt werden, um so alternative Realdefinitionen zu gewinnen und empirisch in den Auswirkungen mit Befunden zu belegen. Im Falle der "Aufsichtsfunktion" betrifft dies die drei Variablenausprägungen:

- (1) Beschaffung von Vergleichsgrößen
- (2) Vergleichsdurchführung
- (3) Abweichungsanalyse.

Durch den kumulativen Aufbau (nach Guttman)¹⁾ beinhaltet die Ausprägung (2) die Ausprägung (1); die Ausprägung (3) die Ausprägungen (1) und (2).

¹⁾ Vgl. hierzu die Ausführungen im Methodenteil (Kap.4)

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: F 2

Aufsichtsfunktion

Untersuchungsfeld: 5.2.1

Funktionsbezug der Tätigkeiten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Aufsicht" liegt vor, wenn ein Diskussionsbeitrag die Intention erkennen läßt, Informationen unterschiedlicher Art zu vergleichen und Konsequenzen aus einer eventuellen Abweichung zu ziehen.

(2) Variablenausprägungen: nominal (ordinal)

1 "Beschaffung von Vergleichsgrößen"

Der Beitrag enthält eine Nachfrage nach oder eine Abgabe von Information mit entweder realisierten und/oder nicht realisierten Größen. Aus der Nachfrage oder Abgabe muß dabei die Intention des Vergleichs deutlich werden; wird diese nicht deutlich, liegt die Variablenausprägung nicht vor.

2 "Vergleichsdurchführung"

Der Beitrag enthält sowohl realisierte als auch nicht realisierte Größen; zusätzlich zu (1) werden beide zum Vergleich herangezogen, ohne daß es jedoch zu einer Analyse von Abweichungen kommt.

3 "Abweichungsanalyse"

Der Beitrag enthält explizit oder implizit Vergleichsgrößen und die Vergleichsdurchführung; zusätzlich überprüft er diese auf ihre Übereinstimmung bzw. Abweichung.

(3) Auswertung: F 2.1

Variablenausprägung (VA)	Gesamtverteilungen		
	absolut	% der VA	% Gesamt- beiträge
1 Beschaffung von Vergleichsgrößen	220	76,7	17,9
2 Vergleiche	58	20,2	4,7
3 Abweichungsanalyse	9	3,1	0,7
Gesamt	287	100,0	23,3

(3) Auswertung: F 2.2

Sitzungsverteilung der Aufsicht

Sitzung	Gesamt		Beschaffung v. Vergleichs- größen		Vergleich	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1	9	3,1	7	3,2	2	3,4
2	4	1,4	1	0,5	2	3,4
3	16	5,6	10	4,5	5	8,6
4	13	4,5	11	5,0	2	3,4
5	9	3,1	8	3,6	1	1,7
6	8	2,8	8	3,6	-	-
7	13	4,5	8	3,6	5	8,6
8	17	5,9	14	6,4	1	1,7
9	42	14,6	30	13,6	12	20,7
10	12	4,2	11	5,0	1	1,7
11	27	9,4	16	7,3	8	13,8
12	56	19,5	45	20,5	9	15,5
13	3	1,0	3	1,4	-	-
14	-	-	-	-	-	-
15	12	4,2	6	2,7	6	10,3
16	13	4,5	12	5,5	1	1,7
17	4	1,4	3	1,4	1	1,7
18	10	3,5	8	3,6	2	3,4
19	10	3,5	10	4,5	-	-
20	1	0,3	1	0,5	-	-
21	2	0,7	2	0,9	-	-
22	6	2,1	6	2,7	-	-
Gesamt:	287	99,8	220	100,0	58	25,6
Mittel- wert:	13,67	4,75	10,48	4,76	3,87	6,64
Standard- abweich.		4,64		4,61		6,05

(c) Interpretation der Befunde

(1) Anteil der Variable "Aufsichtsfunktion" an der Gesamtmenge der Diskussionsbeiträge

Die Häufigkeit von 23,3 %, mit der das Ereignis Aufsichtsfunktion vorliegt, läßt bereits jetzt - vor einer Integration mit den anderen Funktionen - die Frage aufkommen, ob diese Funktion dem Aufsichtsrat zu recht seinen Namen gegeben hat.

(2) Anteile der Variablenausprägungen

Betrachtet man das Gewicht der drei Variablenausprägungen untereinander und berücksichtigt, daß sie hinsichtlich ihrer Tätigkeitsintensität in einer aufsteigenden Ordnung liegen (ordinal), so wird die Bedeutung der Aufsichtsfunktion noch kritischer zu sehen sein.

Die Ausprägung (1) - Beschaffung von Vergleichsgrößen - ist zwar zweifelsfrei notwendige Voraussetzung für die folgenden, trägt dafür aber die Charakteristik der Aufsicht am schwächsten; gerade sie nimmt 76,7 % der Gesamtvariable Aufsicht ein.

Das Spezifische der Aufsicht, die Durchführung von Vergleichen zwischen unterschiedlichen realisierten Größen und vielen Größen, liegt nur in 58 Fällen vor, was 20,2 % der Variablenmenge bedeutet.

Die Variablenausprägung (3) - die Durchführung von Abweichungsanalysen - die einen A u f s i c h t s-rat erst dazu bewegt, Konsequenzen zu ziehen, liegt nur in neun Fällen, d.h. 3,1 % vor.

Demnach sind die Ansätze zur Erfüllung der Aufsichtsfunktion nicht nur generell von geringer Häufigkeit, sie bleiben darüber hinaus im Anfangsstadium - Beschaffung von Vergleichsgrößen - stecken. Da die Bemühungen der Deckung eines allgemeinen Informationsdefizits auch in anderen Befunden noch deutlich dominieren, sei bereits jetzt kritisch gefragt, ob die Tätigkeiten, die in der Form des Ereignisses "Aufsicht" auftreten, nicht einer allgemeinen Basis-tätigkeit "Informationsbeschaffung" zuzuordnen sind.

(3) Längsschnittverteilung der Variable und ihrer Ausprägungen

Das Schaubild F 2.2.1 macht deutlich, daß die plausibel wirkende Hypothese:

Je mehr Größen realisiert sind, desto stärker wird die Möglichkeit der Aufsicht,

in der Realität nicht bestätigt wird, bzw. nicht zu entsprechenden Tätigkeiten führt.

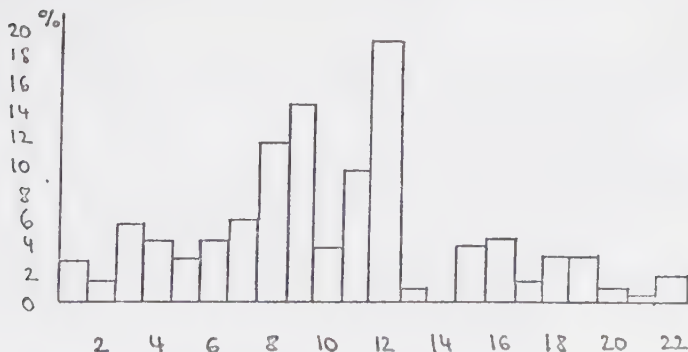


Schaubild: F 2.2.1
Verteilung der Aufsichtsfunktion über die Gesamtsitzungsdauer (in %)

Der Schwerpunkt der Aufsichtstätigkeiten liegt in der Mitte der Totalperiode, in der auch die gesamte Diskussionstätigkeit (s. Variable S 13) am stärksten war. Wenn man einmal die neunte und zwölfte Sitzung außer Acht läßt, hat die Verteilung der Aufsichtstätigkeiten mit einer Standardabweichung von 4,64 relativ geringe Schwankungen um den Mittelwert von 4,55 %.

Die einzelnen Ausprägungen der Variable passen sich der Gesamtverteilung weitgehend an, so daß aus ihrer separaten Untersuchung keine anderslautenden Befunde abzuleiten sind.

Faßt man diese Interpretation zusammen, so ergeben sich bereits jetzt zwei wesentliche Erkenntnisse:

Die Aufsichtsfunktion ist in ihrer Verteilung stark angeglichen an die gesamten Tätigkeiten.

Abgesehen von einigen "Sondersitzungen" ist der Anteil der Funktionen relativ gleichmäßig verteilt, was eher auf eine Routinetätigkeit als auf eine Problemorientierung hinzudeuten scheint.

5.2.1.3 Beratungsfunktion

(a) Untersuchungsansatz

Die Beratungsfunktion wird - analog zur Aufsichtsfunktion - zweistufig untersucht. Neben dem Ereignis "Beratung" - mit der Operationalisierung der Variable F 3 - werden vier Variablenausprägungen analysiert, die wiederum kumulativ aufeinander aufbauen.

Durch die Ausprägung (1) "Problematisierung" wird die schwächste Form der Beratung erfaßt; es handelt sich um Beiträge, die ad hoc geleistet werden können und mit denen sich der Sitzungsteilnehmer nicht wertend festlegt.

Bei der Ausprägung (2) "Kritische Wertung" wird zusätzlich zur Problematisierung ein Werturteil abgegeben.

Erst mit der Ausprägung (3) "Alternative ohne Wertung" kommt das deutlichste Spezifikum der Beratungsfunktion zur Geltung - zur Kritischen Analyse des bestehenden tritt ein ergänzender Informationsinput hinzu.

Mit der Ausprägung (4) schließlich - "Alternative mit Wertung" - wird einerseits die Ausprägung (3) durch das Werturteil verstärkt - andererseits ist aber bereits das Grenzgebiet zur Steuerung erreicht.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: F 3

Beratungsfunktion

Untersuchungsfeld: 5.2.1

Funktionsbezug der Tätigkeiten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Beratung" liegt vor, wenn ein Diskussionsbeitrag Informationen (Fakten, Meinungen, Kombinationen) enthält, die aus der Sicht des Senders subjektiv dazu geeignet sind, die Qualität einer Aufgabenlösung durch Argumentation zu steigern, ohne dabei auf die anwesenden Mitglieder der Geschäftsführung direkten Druck auszuüben.

(2) Variablenausprägungen: nominal (ordinal)

1 "Problematisierung"

Der Beitrag enthält eine Problematisierung eines Phänomens (Hinweis auf mögliche Schwierigkeiten)

2 "Kritische Wertung"

Diese Variablenausprägung beinhaltet die Variablenausprägung (1) und ergänzt sie noch durch eine positive oder negative Wertung.

3 "Alternative ohne Wertung"

Der Beitrag beinhaltet eine Alternative zu einem bestehenden oder geplanten Phänomen ohne die Alternativen zu bewerten.

4 "Alternative mit Wertung"

Der Beitrag beinhaltet die Ereignisse 1 - 3.

(3) Auswertung: F 3.1

Variablenausprägung (VA)	Gesamtverteilungen		
	absolut	% der VA	% Gesamt- beiträge
1 Problematisierung	301	40,9	24,5
2 Kritische Wertung	173	23,5	14,1
3 Alternative ohne Wertung	22	3,0	1,9
4 Alternative mit Wertung	240	32,6	19,5
Gesamt	736	100,0	59,8

(3) Auswertung: F 3.2

Sitzungsverteilung der Beratung

Sitzung	Gesamt		Problema- tisierung		Kritische Wertung		Alternative mit Wertung	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1	28	3,8	10	3,3	11	6,4	7	2,9
2	31	4,2	13	4,3	8	4,6	9	3,8
3	46	6,3	13	4,3	7	4,0	24	10,0
4	41	5,6	16	5,3	19	11,0	4	1,7
5	21	2,9	6	2,0	5	2,9	10	4,2
6	26	3,5	10	3,3	2	1,2	14	5,8
7	34	4,6	17	5,6	9	5,2	7	2,9
8	54	7,3	25	8,3	4	2,3	25	10,4
9	59	8,0	42	14,0	9	5,2	6	3,3
10	45	6,1	13	4,3	9	5,2	23	9,6
11	23	11,3	18	6,0	38	22,0	26	10,8
12	95	12,9	48	15,9	18	10,4	16	6,7
13	4	0,5	1	0,3	1	0,6	1	0,4
14	-	-	-	-	-	-	-	-
15	25	3,4	12	4,0	7	4,0	6	2,5
16	22	3,0	12	4,0	3	1,7	7	2,9
17	24	3,3	10	3,3	9	5,2	5	2,1
18	22	3,0	11	3,7	3	1,7	8	3,3
19	26	3,5	8	2,7	5	2,9	12	5,0
20	19	2,6	6	2,0	2	1,2	11	4,6
21	4	0,5	3	1,0	-	-	1	0,4
22	27	3,7	7	2,3	4	2,3	16	6,7
Gesamt:	736	100,0	301	99,9	173	100,0	240	100,0
Mittel- wert:	35,05	4,76	14,33	4,76	8,65	5,00	11,43	4,76
Standard- abweich.		3,09		3,83		4,88		3,19

(c) Interpretation der Befunde

(1) Anteil der Beratungsfunktion an der Gesamtmenge der Tätigkeiten

Mit ihrem Auftreten in 736 Fällen, d.h. 59,8 % der gesamten Diskussionsbeiträge ist das Auftreten des Ereignisses "Beratung" jeweils doppelt so groß wie das der Selbstorganisation und der Aufsicht.

(2) Verteilung der Variablenausprägungen

Wie bei der Aufsichtsfunktion, so ist auch bei der Beratungsfunktion die Ausprägung (1) "Problematisierung" mit 40,9 % am häufigsten; die Ausprägung (4) "Alternative mit Wertung" ist mit 32,6 % bereits die zweitstärkste Variablenausprägung. Dann folgen "Kritische Wertung" von 23,5 % und schließlich "Alternative ohne Wertung" in nur 22 Fällen (3,0 %).

Erneut ist demnach die Tätigkeitsausprägung am stärksten, die einerseits nur die erste Stufe der Funktionserfüllung darstellt und andererseits ad-hoc geleistet werden kann, d.h. keiner Vorbereitung bedarf.

Die "Alternative ohne Wertung" dagegen - die "Krone der Beratung" - ist in ihrer Häufigkeit fast zu vernachlässigen. Diese nahezu Nicht-Existenz steht in krassem Gegensatz nicht nur zur Beratungsfunktions sondern auch zu der Bedeutung, die der Alternativensuche im entscheidungslogischen Phasenablauf zugeschrieben wird.

Unter dem Phasen-Aspekt läßt sich auch der hohe Anteil der Variablenausprägung (4) "Alternative mit Wertung" interpretieren: die Phase der Alternativen-sammlung ohne sofortige Bewertung wird übersprungen.

Die Mitglieder des Aufsichtsrates neigen demgemäß - trotz ihres niedrigen Informationsniveaus, trotz der mangelnden Vorbereitung und damit des Zwanges zu ad-hoc Lösungen dazu, entweder die unverbindliche Form der Problematisierung oder die verbindliche Ausprägung der Alternative mit Wertung zu nutzen.

Hieraus ist bereits jetzt eine tendenziell schwache Neigung zur konstruktiven Beratung und eine starke Neigung zur direkten Einflußnahme auf die Lösung von Objektaufgaben abzuleiten.

(3) Längsschnittverteilung der Variable und ihre Ausprägungen

Aus dem Schaubild F 3.2.1 wird deutlich, daß Beratung keine eindeutige ex-ante-Funktion ist; das Tätigkeits-Maximum befindet sich eindeutig in der Mitte der Totalperiode, um dann ab der 15.Sitzung nahezu in eine Gleichverteilung (mit Routinecharakter) überzugehen. Die Tatsache, daß eine definierte ex-ante-Tätigkeit zu Beginn der Totalperiode unterrepräsentiert ist, läßt sich zwar vordergründig damit erklären, daß in der ersten Sitzung der Anteil der Selbstorganisation die anderen Funktionen verdrängt hat, doch auch bei Berücksichtigung dieser disjunktiven Funktion bliebe die Frage offen, warum der sicherlich vorhandene Beratungsbedarf dann nicht in den folgenden Sitzungen gedeckt wurde. Eine Antwort auf diese kritischen Überlegungen zur Beratungsfunktion wird erst möglich sein, wenn auch die weiteren

Befunde, die in diese Richtung weisen, vorgestellt sein werden.

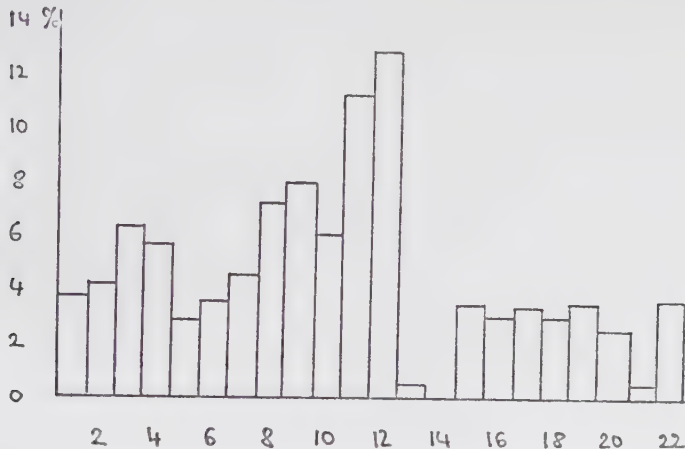


Schaubild: F 3.2.1

Verteilung der Beratungsfunktion über die Gesamtsitzungsdauer (in %)

5.2.1.4 Steuerungsfunktion

(a) Untersuchungsansatz

Auch für die Steuerungsfunktion wurde der zweistufige Ansatz gewählt; die Frage, ob das Ereignis "Steuerung" vorliegt, ergibt sich aus der Operationalisierung der Gesamtvariable. Die drei Variablenausprägungen sind wiederum nominal mit ordinaler Tendenz.

Die Variablenausprägung 1 "Hinweis auf Möglichkeit" ist die schwächste Form, an der Geschäftsführung vorbei Einfluß auf Objektziele zu nehmen; sie beinhaltet jedoch in dieser Hinsicht bereits den Ansatz zur Steuerung.

Mit der Variablenausprägung 2 "Anregung/Vorschlag" und schließlich 3 "Forderung/Drängen" wird dann die Intensität der Steuerung, bzw. die subjektive Absicht zu dieser, graduell stärker.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: F 4

Steuerungsfunktion

Untersuchungsfeld: 5.2.1

Funktionsbezug der Tätigkeiten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Steuerung" liegt vor, wenn ein Diskussionsbeitrag eine unmittelbare Einflußnahme auf die Realisation von Objektzielen (unter Umgehung der Geschäftsführung) enthält.

(2) Variablenausprägungen: nominal (ordinal)

1 "Hinweis auf Möglichkeiten"

Der Beitrag enthält eine Möglichkeit der Realisation von Objektzielen ohne feststellbare Identifikation mit dieser Möglichkeit.

2 "Anregung/Vorschlag"

Der Beitrag enthält zusätzlich zur Ausprägung 1 eine Identifikation mit einer Möglichkeit der Realisation von Objektzielen

3 "Forderung/Drängen"

Der Beitrag enthält zusätzlich zur Ausprägung 2 eine Ablehnung anderer Alternativen und eine dezidierte Forderung nach der Realisation der Alternative, die vom Sitzungsteilnehmer befürwortet wird (ggf. unter Androhung von Konsequenzen).

(3) Auswertung: F 4.1

Variablenausprägung (VA)	Gesamtverteilungen		
	absolut	% der VA	% Gesamt- beiträge
1 Hinweis auf Möglichkeit	19	2,7	1,5
2 Anregung/Vorschlag	565	78,9	45,9
3 Forderung/Drängen	132	18,4	10,7
Gesamt	716	100,0	58,1

(3) Auswertung: F 4.2

Sitzungsverteilung der Steuerung

Sitzung	Gesamt		Hinweis auf Mögl.		Anregung/ Vorschlag		Forderung/ Drängen	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1	66	9,9	10	52,6	37	6,5	19	14,4
2	37	5,2	1	5,3	33	5,8	3	2,3
3	47	6,6	-	-	39	6,9	8	6,1
4	20	2,8	1	5,3	10	1,8	9	6,8
5	23	3,2	-	-	23	4,1	-	-
6	21	2,9	1	5,3	17	3,0	3	2,3
7	27	3,8	1	5,3	13	2,3	13	9,8
8	37	5,2	-	-	35	6,2	2	1,5
9	62	8,7	1	5,3	36	6,4	24	18,2
10	32	4,5	-	-	32	5,7	-	-
11	81	11,3	4	21,1	51	9,0	26	19,7
12	84	11,7	-	-	76	13,5	8	6,1
13	7	1,0	-	-	5	0,9	2	1,5
14	2	0,3	-	-	2	0,4	-	-
15	20	2,8	-	-	19	3,4	1	0,8
16	21	2,9	-	-	18	3,2	3	2,3
17	25	3,5	-	-	21	3,7	4	3,0
18	20	2,8	-	-	14	2,5	6	4,5
19	26	3,6	-	-	25	4,4	1	0,8
20	26	3,6	-	-	26	4,6	-	-
21	5	0,7	-	-	5	0,9	-	-
22	27	3,8	-	-	27	4,8	-	-
Gesamt:	716	100,0	19	100,2	565	100,0	132	100,0
Mittel- wert:	32,55	4,58	2,71	14,31	25,68	4,55	8,25	6,26
Standard- abweich.		3,19		17,88		2,97		6,15

(c) Interpretation der Befunde

(1) Anteil der Variable Steuerung an der Gesamtmenge der Diskussionsbeiträge

Mit einem Anteil von 58,1 % an den Gesamtdiskussionsbeiträgen ist die Variable "Steuerung" nahezu gleichstark vertreten wie die Variable "Beratung".

Der Aufsichtsrat betrachtet sich demnach ganz wesentlich als eine Art Über-Geschäftsführung, die an der Geschäftsführung vorbei - obwohl diese bei den Sitzungen vertreten ist - im unmittelbaren Zugriff Lösungen für Objektaufgaben entwickelt. Dies steht - auch wenn der Kreis der zustimmungsbedürftigen Geschäfte bei der OBG relativ groß war - in scharfem Widerspruch zum § 111, Abs. 4, Satz 1 des Aktiengesetzes: "Maßnahmen der Geschäftsführung können dem Aufsichtsrat nicht übertragen werden." Es steht noch zusätzlich im Gegensatz zur geringen Informationsbasis und der geringen Tätigkeitsintensität des Aufsichtsrates, d.h. zusammengefaßt: im Gegensatz zu seiner Eignung für diese Über-Geschäftsführung.

(2) Relative Anteile der Variablenausprägungen

Anders als bei den Variablen F 2 und F 3 ist bei der Variablen F 4 die mittlere Ausprägung "Anregung/Vorschlag" mit 78,9 % die eindeutig zentrale Ausprägung. Danach folgt erheblich weniger besetzt die Ausprägung (3) "Forderung/Drängen" mit 18,4 %; die Ausprägung (1) "Hinweis auf Möglichkeit" ist nur mit absolut 19 Fällen (2,7 %) vertreten.

Bei der Steuerung hat der Aufsichtsrat demzufolge nicht von der schwächsten Funktionsausprägung am stärksten Gebrauch gemacht - der Hinweis auf die Möglichkeit eines Direkteingriffes, der für die anwesenden Mitglieder der Geschäftsführung primär nur eine Drohung darstellt, wird fast nie als Steuerungsform gewählt. Statt dessen werden die Sitzungsteilnehmer direkt initiativ.

Die Ausprägungen (2) und (3) stellen zwar nur Absichtserklärungen des Aufsichtsrates dar - Tätigkeiten der Beschlußvorbereitung besitzen für die Geschäftsführung keine Verbindlichkeit - diese Absichtserklärungen wirken jedoch bereits mittelbar und informell dadurch, daß die Geschäftsführung Steuerungstendenzen im Meinungsbild bereits "hochrechnen" kann auf zukünftige Beschlüsse.

Der Einflußdruck ist bereits bei der Ausprägung (2) - Anregung/Vorschlag - relativ groß; es sei schon jetzt vermerkt, daß diese Beiträge in großer Häufigkeit bi-variät auftreten mit der Koordinations-Ausprägung "Gesellschafter".

Ein Verweis auf diese Machtbasis verstärkt das Gewicht eines Beitrages objektiv erheblich und ist auch vom entsprechenden Sitzungsteilnehmer subjektiv so beabsichtigt.

Bei der Ausprägung (3) - Forderung/Drängen - schließlich verbleibt der Geschäftsführung die Möglichkeit einer abweichenden Maßnahme nur in den Fällen, in denen der Fordernde nicht die Mehrheit der Mitglieder vertritt oder die Geschäftsführung wirklich eindeutige Argumente vorzubringen weiß.

5.2.1.5 Koordinationsfunktion

(a) Untersuchungsansatz

Die Tätigkeiten der Koordination haben keinen disjunktiven Charakter wie die Selbstorganisation; sie verdrängen die anderen Funktionen nicht. Sie stehen auch nicht im konfliktären Zusammenhang zu den Zentralfunktionen Aufsicht, Beratung und Steuerung; vielmehr ergänzen sie diese Funktion qualitativ.

Im ersten Schritt sollen die Koordinationsvariable und ihre Ausprägungen für sich untersucht werden, im zweiten Schritt die bi-variaten Verteilungen dieser Funktion mit den Zentralfunktionen (d.h. die Beziehungen zwischen den Funktionen und in der Rückkoppelung die Konsequenzen, die sich daraus ergeben).

(b) Beefunde der Untersuchung

VARIABLE: F 5

Koordinationsfunktion

Untersuchungsfeld: 5.2.1

Funktionsbezug der Tätigkeiten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Koordination" liegt vor, wenn ein Diskussionsbeitrag eine Abstimmung mit Gruppen oder Organen außerhalb des Aufsichtsrates enthält.

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Gesellschafter"

Der Beitrag nimmt Bezug zu Bundesbehörden, zu Bayern oder der Stadt München in ihrer Eigenschaft als Gesellschafter (Konsorten).

2 "OK und Sportverbände"

Der Beitrag nimmt Bezug zu dem Organisationskomitee und/oder einzelnen Sportverbänden.

3 "Ausschüsse"

Der Beitrag nimmt Bezug zu dem Finanz- und Verwaltungsausschuß und/oder dem Bauausschuß in ihrer Eigenschaft als selbständiges Organ (nicht hinsichtlich der Mitglieder der Ausschüsse).

4 "Prüfungsorgane"

Der Beitrag nimmt Bezug zu dem Bundesrechnungshof und/oder dem Bayerischen Obersten Rechnungshof und/oder dem Revisionsamt der Stadt München und/oder den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bzw. deren Prüfungsberichten.

5 "Nacholympische Nutzer"

Der Beitrag nimmt Bezug zu nacholympischen Trägern der Bauobjekte, vor allem zur Olympia-Park GmbH.

6 "Einzelpersonen"

Der Beitrag nimmt Bezug zu einzelnen Personen innerhalb oder außerhalb des Aufsichtsrates (u.a. Architekten).

7 "Geschäftsführung"

Der Beitrag nimmt Bezug zur Geschäftsführung als selbständiges Organ (nicht zu Einzelpersonen der Geschäftsführung).

8 "Länder"

Der Beitrag nimmt Bezug zu den Bundesländern in ihrer Funktion als die "die Olympia-Lotterie durchführenden Länder".

9 "Sonstige"

Der Beitrag beinhaltet das Ereignis "Koordination", ohne daß die Variablenausprägungen 1 - 8 impliziert sind.

(3) Auswertung: F 5.1

Variablenausprägung (VA)	Gesamtverteilungen		
	absolut	% der VA	% Gesamt- beiträge
1 Gesellschafter	164	52,9	13,3
2 OK + Sportverbände	58	18,7	4,7
3 Ausschüsse	32	10,3	2,6
4 Prüfungsorgane	19	6,1	1,5
5 Nacholym. Nutzer	14	4,5	1,1
6 Einzelpersonen	13	4,2	1,1
7 Geschäftsführung	7	2,3	0,6
8 Länder	1	0,3	0,1
9 Sonstige	2	0,6	0,2
Gesamt	310	99,9	25,2

(3) Auswertung: F 5.2

Sitzungsverteilung der Koordination

Sitzung	Gesamt		Konsorten		OK	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1	24	7,7	9	5,5	14	24,1
2	14	4,5	7	4,3	3	5,2
3	8	2,6	7	4,3	-	-
4	16	5,2	11	6,7	1	1,7
5	11	3,5	9	5,5	1	1,7
6	12	3,9	9	5,5	1	1,7
7	22	7,1	5	3,0	12	20,7
8	35	11,3	18	11,0	11	19,0
9	27	8,7	11	6,7	1	1,7
10	30	9,7	18	11,0	1	1,7
11	24	7,7	14	8,5	3	5,2
12	14	4,5	4	2,4	2	3,4
13	2	0,6	1	0,6	-	-
14	-	-	-	-	-	-
15	7	2,3	2	1,2	-	-
16	9	2,9	7	4,3	1	1,7
17	19	6,1	7	4,3	5	8,6
18	11	3,5	7	4,3	-	-
19	11	3,5	10	6,1	-	-
20	6	1,9	4	2,4	2	3,4
21	4	1,3	1	0,6	-	-
22	4	1,3	3	1,8	-	-
Gesamt:	310	99,8	164	100,0	58	99,8
Mittelwert:	14,76	4,75	7,81	4,76	4,14	7,13
Standardabweich.		2,97		2,95		7,98

Auswertung: F 5.3

Bi-variate Häufigkeiten zwischen KOORDINATION und den
Zentralfunktionen

	abs.	% der	
		Zentral- funktion	Koordi- nation
(1) A U F S I C H T	59	20,6	19,0
- Beschaffung von Ver- gleichsgrößen	38	17,3	12,3
- Vergleichsdurchführung	16	27,6	5,2
- Abweichungsanalyse	5	55,6	1,6
(2) B E R A T U N G	176	23,9	56,8
- Problematisierung	72	23,9	23,2
- Kritische Wertung	45	26,0	14,5
- Alternative ohne Wertung	3	13,6	1,0
- Alternative mit Wertung	56	23,3	18,1
(3) S T E U E R U N G	156	21,8	50,3
- Hinweis auf Möglich- keit	1	5,3	0,3
- Anregung/Vorschlag	112	19,8	36,1
- Forderung/Drängen	43	32,6	13,9

AUF SICHT KOORDINATION		1 Beschaff. Vergleich größen (220)	2 Vergl. Durch führung (58)	3 Abweich analyse (9)	Gesamt (287)
1 Einzel- personen (11)	a s z g	3 1,4 27,3 5,1	2 3,4 18,2 3,4		5 1,7 45,5 8,5
2 Ausschüsse (33)	a s z g	4 1,8 12,1 6,8	1 1,7 3,0 1,7		5 1,7 15,2 8,5
3 Gesellschafter (162)	a s z g	18 8,2 11,1 30,5	8 13,8 4,9 13,6	2 22,2 1,2 3,4	28 9,8 17,3 47,5
4 Organisations- komitee (53)	a s z g	6 8,2 11,3 10,2	1 1,7 1,9 1,7	2 22,2 3,8 3,4	9 3,1 17,0 15,3
5 Geschäfts- führung (7)	a s z g	3 1,4 42,9 5,1	1 1,7 14,3 1,7		4 1,4 57,1 6,5
6 Nacholympische Nutzer (21)	a s z g	1 0,5 4,8 1,7	1 1,7 4,8 1,7		2 0,7 9,5 3,4
7 Prüfungs- organe (18)	a s z g	3 1,4 16,7 5,1	2 3,4 11,1 3,4	1 11,1 5,6 1,7	6 2,1 33,3 10,2
Gesamt (310) incl. 5 Sonst.	a s z g	38 17,3 12,3 64,4	16 27,6 5,2 27,1	5 55,6 1,6 8,5	59 20,6 19,0 100

a = absolut
s = % Spalte

z = % Zeile
g = % Gesamt

STEUERUNG KOORDINATION		Hinweis auf Möglichk. (19)	Anre- gung/ Vorschl. (565)	Forde- rung/ Drängen (132)	Gesamt (716)
1 Einzel- personen (11)	a s z g		4 0,7 36,4 2,6	3 2,3 27,3 1,9	7 1,0 63,7 4,5
2 Ausschüsse (33)	a s z g		19 3,4 57,6 12,2	4 3,0 12,1 2,6	23 3,2 69,7 14,7
3 Gesellschafter (162)	a s z g	1 5,3 0,6 0,6	58 10,3 35,8 37,2	18 13,6 11,1 11,5	77 10,8 47,5 49,4
4 Organisations- komitee (53)	a s z g		16 2,8 30,2 10,3	10 7,6 18,9 6,4	26 3,6 49,1 16,7
5 Geschäfts- führung (7)	a s z g		2 0,4 28,6 1,3	2 1,5 28,6 1,3	4 0,6 57,1 2,6
6 Nacholympische Nutzer (21)	a s z g		4 0,7 19,0 2,6	4 3,0 19,0 2,6	8 1,1 38,1 5,1
7 Prüfungs- organe (18)	a s z g		9 1,6 50,0 5,8	2 1,5 11,1 1,3	11 1,5 61,1 7,1
Gesamt (310) incl. 5 Sonst.	a s z g	1 5,3 0,3 0,6	112 19,8 36,1 71,8	43 32,6 13,9 27,6	156 21,8 50,3 100

a = absolut
s = % Spalte

z = % Zeile
g = % Gesamt

BERATUNG KOORDINATION		1 Pro blema tisie rung (301)	2 Krit. Wer tung (173)	3 Altern. ohne Wert. (22)	4 Altern. mit Wertung (240)	Gesamt (736)
1 Einzel- personen (11)	a	6	3			9
	s	2,0	1,7			1,2
	z	54,5	27,3			81,9
	g	3,4	1,7			5,1
2 Ausschüsse (33)	a	5	1	1	8	15
	s	1,7	0,6	4,5	3,3	2,0
	z	15,2	3,0	3,0	24,2	45,5
	g	2,8	0,6	0,6	4,5	5,5
3 Gesellschafter (162)	a	37	22		33	92
	s	12,3	12,7		13,7	12,5
	z	22,8	13,6		20,4	56,8
	g	21,0	12,5		18,8	52,3
4 Organisations- komitee (53)	a	20	10		4	34
	s	6,6	5,8		1,7	4,0
	z	37,8	18,9		7,5	64,1
	g	11,4	5,7		2,3	19,3
5 Geschäfts- führung (7)	a		1		3	4
	s		0,6		1,3	0,5
	z		14,3		42,9	57,1
	g		0,6		1,7	2,3
6 Nacholympische Nutzer (21)	a	3	3		4	10
	s	1,0	1,7		1,7	1,4
	z	14,3	14,3		19,0	47,6
	g	1,7	1,7		2,3	5,7
7 Prüfungs- organe (18)	a	1	5	2	4	12
	s	0,3	2,9	9,1	1,7	1,6
	z	5,6	27,8	11,1	22,2	66,7
	g	0,6	2,8	1,1	2,3	6,6
Gesamt (310) incl. 5 Sonst.	a	72	45	3	58	178
	s	23,9	26,0	13,6	23,3	29,9
	z	23,2	14,5	1,0	18,1	56,8
	g	40,9	25,6	1,7	31,8	100

a = absolut
s = % Spalte

z = % Zeile
g = % Gesamt

(c) Interpretation der Befunde

(1) Anteil der Variable Koordination an der Gesamtmenge der Diskussionsbeiträge

Mit 25,2 % an der Gesamtmenge der Diskussionsbeiträge ist die Koordination noch etwas stärker vertreten als die Aufsichtsfunktion; berücksichtigt man die hohe Reliabilität und Validität dieser Variable, so kommt der Aussage: Jeder vierte Diskussionsbeitrag koordiniert mit Personen - Gruppen außerhalb des Aufsichtsrates - eine markante Bedeutung zu.

(2) Anteile der Variablenausprägungen

Die Gesellschafter der Olympia-Baugesellschaft (Bund, Bayern, München) sind mit 52,9 % am stärksten vertreten. Die Fälle, in denen nicht mit der Gesellschafterversammlung insgesamt koordiniert wurde, sondern mit einzelnen Gesellschaftern verteilen sich wie folgt:

Bund:	42,0 %
Bayern:	24,7 %
München:	33,3 %
	100,0 %

Allein aus diesen Befunden lassen sich Rückschlüsse auf die Interessenverhältnisse bzw. Beteiligungsverhältnisse ziehen:

Berücksichtigt man, daß die ursprüngliche Drittelung der Gesellschaftsanteile in der Mitte der Sitzungen

zugunsten einer Aufteilung von 50 % für den Bund und nur noch 25 % jeweils für Bayern und München aufgegeben wurde, so ist es interessant festzustellen, daß München seinen ursprünglichen Anteil in der Koordination exakt beibehalten hat; der Bund hat seine Koordinationseinflüsse ungefähr auf die Mitte der beiden Beteiligungsverhältnisse angepaßt; dies erfolgt auf Kosten Bayerns. Auf diesen Befund wird im Teil 6 der Arbeit bei der Untersuchung der einzelnen Interessengruppen noch einmal eingegangen werden.

Die Koordination mit dem Organisationskomitee und den Sportverbänden ist mit 18,7 % am zweitstärksten; da hier keine Kapitallegitimation vorlag, kann es sich entweder um das gesteigerte Interesse oder um das größere Spezialistenpotential als Ursache handeln. Aus diesem Befund wird bereits die Notwendigkeit einer schärferen Zuordnung der Koordinationsfunktion deutlich; es stellt sich die Frage, mit welcher der restlichen Funktionen die Koordination kombiniert ist.

(3) Koordinations und die Zentral-Funktionen

Wie die Auswertung F 5.3 ausweist, ist der Anteil des gemeinsamen Auftretens von Koordination und Aufsicht, Beratung sowie Steuerung erstaunlich gleichmäßig: 20,6 %, 23,9 % und 21,8 %.

Die Koordinationsfunktion ist damit keiern anderen Funktion eindeutig zuzuordnen bzw. positiv ausgedrückt: Die koordinierenden Tätigkeiten durchziehen

alle Tätigkeiten gleichmäßig und sind damit Basis-tätigkeiten, die unabhängig von den anderen Funktionen existieren.

Hinsichtlich der Beratungsfunktion gilt dies gleichmäßig für alle Ausprägungen; bei der Aufsicht und Steuerung dagegen nimmt der Koordinationsanteil mit der Einflußintensität der Ausprägungen deutlich zu. Daraus lassen sich folgende Aussagen ableiten:

- Hinsichtlich der Beratung dient die Koordination der einflußneutralen Information der Geschäftsführung über Vorgänge bei externen Personengruppen.
- Hinsichtlich der Aufsicht und der Steuerung wird die Koordination einflußspezifisch genutzt, um stärkeren Eingriffen ein größeres Gewicht durch explizite externe Autorität zu verleihen. ¹⁾

(4) Längsschnittverteilung der Variablen und ihrer Ausprägungen

Die Sitzungsverteilung der Koordinationstätigkeiten variiert mit einer Standardabweichung von 2,97 weniger stark und zu anderen Zeitpunkten als die gesamten Diskussionsbeiträge (2,88).

1) Dies gilt vor allem für die Koordination mit den Gesellschaftern

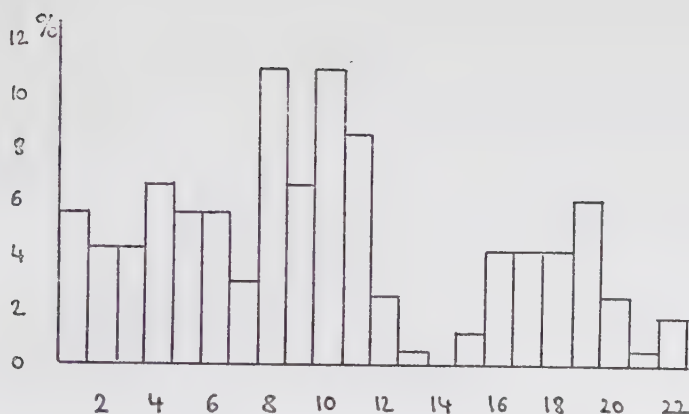


Schaubild: F 5.2

Verteilung der Koordinationsfunktion über die Gesamtsitzungen (in %)

Dies bestätigt die unter (3) gemachte Interpretation, derzufolge Koordination eine relativ unabhängige, gleichmäßige Basistätigkeit darstellt.

Interessant ist darüber hinaus der Befund, demzufolge die Koordination mit dem OK bereits mit der 8.Sitzung zu 74,1 % erbracht ist. Dieses Gremium besaß bereits vor der Gründung der OBG ein starkes Informationspotential; erst langsam wird diese Expertenbasis durch die Gesellschafterbasis des Einflusses abgelöst.

5.2.1.6 Funktionsinstrumente

(a) Untersuchungsansatz:

Bei der Variablen F 6 handelt es sich nicht um eine Funktion, sondern um eine Instrumentvariable. Abgesehen von der Selbstorganisation, die sehr starke Selbst-Disposition ist, bedürfen vor allem die Variablen Aufsicht, Beratung und Steuerung und in gewissem Maße auch die Koordination organisationstechnischer Hilfsmittel, um sich zu realisieren.

Eine Untersuchung dieser Hilfsmittel, wie sie in der Variable und ihren sieben nominalen Ausprägungen erfolgt ist, kann ergänzende Befunde für die Frage der Funktions-Prioritäten liefern: Die Wahl eines Instrumentes läßt Rückschlüsse auf die Absichten der Verwender zu.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: F 6

Funktionsinstrumente

Untersuchungsfeld: 5.2.1

Funktionsbezug der Tätigkeiten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Mittel der Funktionserfüllung" liegt vor, wenn ein Diskussionsbeitrag ein Instrument beinhaltet, mit dem die Funktionserfüllung erreicht werden kann oder soll.

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Ist-Analyse"

Der Beitrag impliziert als Mittel der Funktionserfüllung eine Analyse des Ist-Zustandes unterschiedlicher Phänomene.

2 "Soll-Konzeption"

Der Beitrag impliziert als Mittel der Funktionserfüllung die Entwicklung von Soll-Vorstellungen (Zielen, Vorgabedaten) für unterschiedliche Phänomene.

3 "Kompetenzzuordnung"

Der Beitrag impliziert als Mittel der Funktionserfüllung die Zuordnung der Kompetenz für eine

Entscheidung oder Tätigkeit zu einem Organ oder einer Person (aufbauorganisatorischer Gestaltungsaspekt).

4 "Prozedurordnung"

Der Beitrag impliziert als Mittel der Funktionserfüllung die Gestaltung des Ablaufes eines Prozesses (ablauforganisatorischer Gestaltungsaspekt).

5 "Abwarten einer Untersuchung"

Der Beitrag impliziert als Mittel der Funktionserfüllung die Vertagung der Diskussion und/oder der Beschlußfällung bis eine allgemeine Untersuchung über ein Phänomen vorliegt.

6 "Abwarten einer Koordination"

Der Beitrag impliziert als Mittel der Funktionserfüllung die Vertagung der Diskussion und/oder der Beschlußfällung bis die Abstimmung mit einer Gruppe oder einem Organ außerhalb des Aufsichtsrates erfolgt ist.

7 "Beschlußfassung"

Der Beitrag impliziert als Mittel der Funktionserfüllung eine sofortige oder zumindest beschleunigte Fassung eines Beschlusses des Aufsichtsrates.

(3) Auswertung: F 6

Variablenausprägung (VA)	Gesamtverteilungen		
	absolut	% der VA	% Gesamt- Beiträge
1 Ist-Analyse	625	51,9	50,8
2 Soll-Konzeption	64	5,3	5,2
3 Kompetenz-Ordnung	20	1,7	1,6
4 Prozedur-Ordnung	227	18,8	18,5
5 Abwarten einer Untersuchung	193	16,0	15,7
6 Abwarten einer Koordination	17	1,4	1,4
7 Beschlußfassung	59	4,9	4,8
Gesamt	1.205	100,0	98,0

(c) Interpretation der Befunde

(1) Anteil der Variable Funktionsinstrumente an der
Gesamtmenge der Diskussionsbeiträge

Mit einem Anteil von 98,0 % ist es gelungen, nahezu jedem Diskussionsbeitrag einen Instrumentalbezug zuzuordnen; insofern ist die absolute Verteilung der Variable von geringem Interesse.

(2) Anteile der Variablenausprägungen

Die Forderung nach einer Ist-Analyse dominiert mit 51,9 % eindeutig; dieser Befund, der noch durch weitere Untersuchungen erhärtet werden wird, ist für die Kennzeichnung des Aufsichtsrates von zentraler Bedeutung: Die Mitglieder des Aufsichtsrates, die dazu tendieren, die Probleme der Geschäftsführung in der Art einer Über-Geschäftsführung steuernd selbst zu lösen, machen gleichzeitig in jedem zweiten Diskussionsbeitrag ihr Informationsdefizit deutlich. Dieses Defizit wird darüber hinaus nicht für die hochkomplizierten Informationsprobleme der Zukunft manifest, sondern für die noch relativ problemlosen Daten des Ist-Zustandes.

Nimmt man die Ausprägung "Abwarten einer Untersuchung" mit 16,0 % noch als explizites Informationsdefizit hinzu, so wird das Bild noch markanter. Daß die abwartenden Ausprägungen (5) und (6), die den Zweck der Hinauszögerung eines Beschlusses verfolgen, trotz der ungenügenden Informationsbasis nicht stärker ausfallen, schlägt den Bogen zu den Befunden der Sitzungsfolge (Kapitel 5.1).

Auch wenn der Aufsichtsrat sich nicht genügend informiert fühlte, mußte er die durch Satzung und Tagesordnung notwendigen Beschlüsse fällen.

Das Funktionsinstrument "Prozedur-Ordnung" - mit 18,8 % zweitstärkste Ausprägung - kann interpretiert werden als Kompromiß zwischen Steuerungswunsch

einerseits und Informationsdefizit andererseits. Wenn der Aufsichtsrat die Geschäftsführung schon nicht durch inhaltliche Vorgabedaten steuern kann - Minimalvoraussetzung hierfür wäre ein klares Bild über den Ist-Zustand - so will er zumindest dem Ablauf von Tätigkeiten seinen Stempel aufdrücken. Die Ausprägung "Soll-Konzeption" fällt dementsprechend mit nur 5,3 % sehr schwach aus; sie setzt ein hohes Maß an Information voraus.

Noch schwächer ist die Ausprägung "Beschlußfassung" mit 4,3 %. Diese nahezu Nicht-Existenz ist in mehrfacher Hinsicht aussagekräftig. Der Aufsichtsrat hat sich so sehr auf direkte Steuerung eingestellt, daß er vom formal legitimierten Mittel der verbindlichen Beschlußfassung fast keinen Gebrauch macht. Durch diese vermeintliche Direkt-Steuerung begibt sich der Aufsichtsrat der Möglichkeit, durch Beschlüsse die Geschäftsführung wirklich zu binden.

Der dominierende Einfluß der Geschäftsführung auf die Beschlußfassung (Kapitel 5.3) in inhaltlicher und terminmäßiger Hinsicht wird nicht durch die selbstständige Nutzung des Funktionsinstrumentes "Beschlußfassung" seitens des Aufsichtsrates auch nur als Möglichkeit ins Auge gefaßt.

5.2.1.7 Integration der Ergebnisse

(a) Untersuchungsansatz

Bereits im Kapitel der Problemstellung wurde auf die unterschiedlichen Beziehungen zwischen den Funktionen des Aufsichtsrates hingewiesen, die funktionsbezogenen Tätigkeiten stehen nicht unvermittelt nebeneinander, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Unter Berücksichtigung dieser Interdependenzen soll mit der Integration der bisher separat behandelten Funktionen folgendes geleistet werden:

Entwicklung von Realdefinitionen

Aus einer Untersuchung der bi-variaten Verteilungen zwischen den Funktionen geht hervor, daß sich Aufsicht, Beratung und Steuerung in 895 Fällen überschneiden, d.h. gemeinsam auftreten. Daraus läßt sich bereits kritisch ableiten, daß die Untersuchung auf der problemnahen Ebene der operationalisierten Funktionsergebnisse nicht zu trennscharfen und damit aussagekräftigen Ergebnissen geführt hat. Unter Ausnutzung des zweistufigen Aufbaus der Datenerfassung - datennahe nominale Variablenausprägungen und theorienahe Variablenergebnisse - soll ein Begriffssystem entwickelt werden, das unter Berücksichtigung der theoretischen Erkenntnisse zu neuen besser geeigneten Realdefinitionen führt.

Quantitative Verteilung der funktionalen Tätigkeiten

Aufbauend auf den Kategorien der neuen Realdefinitionen und der Zuordnung der Koordination soll schließlich die endgültige Verteilung der funktionalen Tätigkeiten ermittelt werden; hier tritt dann auch wieder die disjunktive Funktion der Selbstorganisation zu den anderen Funktionen.

(b) Befunde der Untersuchung

AUFSICHT BERATUNG		1 Beschaff. Vergleichs- größen (220)	2 Vergl. Durch- führung (58)	3 Abweich- analyse (9)	Gesamt (287)
1 Problematisierung (301)	a	132	17	5	154
	s	43,9	5,6	1,7	51,2
	z	60,0	29,3	55,6	53,7
	g	54,1	7,0	2,0	63,1
2 Kritische Wertung (173)	a	25	29	3	57
	s	14,5	16,8	1,7	32,9
	z	11,4	50,0	33,3	19,9
	g	10,2	11,9	1,2	23,4
3 Alternative ohne Wertung (22)	a	9	1		10
	s	40,9	4,5		45,5
	z	4,1	1,7		2,5
	g	3,7	0,4		4,1
4 Alternative mit Wertung (240)	a	15	8		23
	s	6,3	3,3		9,6
	z	6,8	13,8		8,0
	g	6,1	3,3		9,4
Gesamt (736) incl. 5 Sonst.	a	181	55	8	244
	s	24,6	7,5	1,1	33,2
	z	82,3	94,8	88,9	85,0
	g	74,2	22,5	3,3	100

a = absolut
s = % Spalte

z = % Zeile
g = % Gesamt

AUFSICHT STEUERUNG			1	2	3	Gesamt
			Beschaff. Vergleich größen (220)	Vergl. Durch- führung (58)	Abweich analyse (9)	(287)
1 Hinweis auf Möglichkeiten (19)	a		1			1
	s		5,3			5,3
	z		0,5			0,3
	g		0,5			0,5
2 Anregungen/ Vorschläge (565)	a		131	19	4	154
	s		23,2	3,4	0,7	27,3
	z		59,5	32,8	44,4	53,7
	g		71,6	10,4	2,2	84,2
3 Forderung/ Drängen (132)	a		12	13	3	28
	s		9,1	9,8	2,3	21,2
	z		5,5	22,4	33,3	9,6
	g		6,6	7,1	1,6	15,3
Gesamt (716) incl. 5 Sonst.	a		144	32	7	183
	s		20,1	4,5	1,0	25,6
	z		65,5	55,2	77,8	63,8
	g		78,7	17,5	3,8	100

a = absolut
s = % Spalte

z = % Zeile
g = % Gesamt

STEUERUNG BERATUNG			1	2	3	Gesamt
			Hinweis auf Möglichk. (19)	Anre- gung/ Vorschlä (565)	Forde- rung/ Drängen (132)	(716)
1 Problematisierung (301)	a		2	150	21	174
	s		0,7	49,8	7,0	57,8
	z		10,5	26,5	15,9	24,3
	g		0,4	32,1	4,5	37,2
2 Kritische Wertung (173)	a		2	57	30	89
	s		1,2	32,9	17,3	51,4
	z		10,5	10,1	22,7	12,4
	g		0,4	12,2	6,4	19,0
3 Alternative ohne Wertung (22)	a			2		2
	s			9,1		9,1
	z			0,4		0,3
	g			0,4		0,4
4 Alternative mit Wertung (240)	a		7	154	42	203
	s		2,9	64,2	17,5	84,0
	z		36,8	27,2	31,8	28,4
	g		1,5	32,9	9,0	43,4
Gesamt (736) incl. 5 Sonst.	a		11	363	90	468
	s		1,5	49,3	12,2	63,0
	z		57,9	64,2	68,2	65,4
	g		2,4	77,6	19,2	100

a = absolut
s = % Spalte

z = % Zeile
g = % Gesamt

(c) Interpretation der Befunde

(1) Module für eine Integration der Funktionen

Für eine mögliche Integration stehen folgende Befunde, Operationalisierungen und Hintergrundhypothesen zur Verfügung:

- 1) Häufigkeit der Ereignisse Aufsicht, Beratung, Steuerung, Koordination und Selbstorganisation.
- 2) Häufigkeiten der Variablenausprägungen; insbesondere 10 Ausprägungen von Aufsicht, Beratung und Steuerung.
- 3) Bi-variate Verteilungen zwischen den Funktionen und zwischen den Ausprägungen.
- 4) Ordinaler Aufbau der Ausprägungen jeder Variable, die Operationalisierungen erfolgten in Anlehnung an das Guttman-Verfahren. Die Merkmale einer Variablenausprägung sind jeweils in der darüberliegenden Ausprägung enthalten und ergänzt durch ein neues Merkmal.
- 5) Bi-variate Verteilungen zwischen den Zentralfunktionen Aufsicht, Beratung, Steuerung und der Koordinationsfunktion.
- 6) Theoriebezogene Einflußhierarchie zwischen den Zentralfunktionen: Die Absicht der Einflußnahme auf die Realisation von Objektzielen - die nicht identisch sein muß mit den wirklich realisierten Einflüssen - ist bei der Steuerung am stärksten, bei der Beratung weniger stark und bei der Aufsicht am schwächsten.

(2) Indifferenzansatz

Vernachlässigt man die sowohl theoretischen als auch empirischen Interdependenzen zwischen den Ereignissen der Zentralfunktionen, so ergibt sich die folgende Aufteilung der Häufigkeiten:



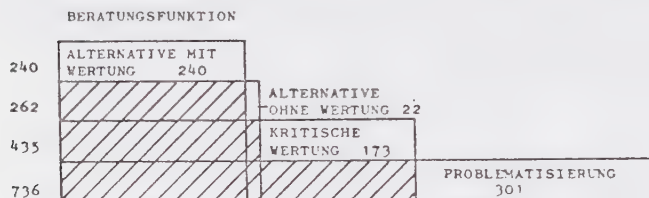
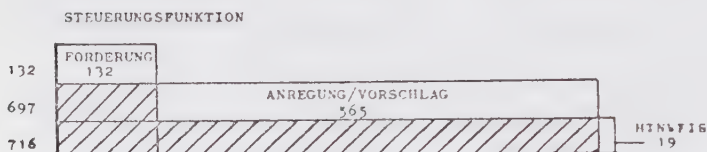
	abs.	%
AUFSICHT	287	16,5
BERATUNG	736	42,3
STEUERUNG	716	41,2
GESAMT	1.739	100,0

Dieser relativ theorienahe Untersuchungsansatz berücksichtigt weder die bi-variaten Schnittmengen noch den kumulativen Charakter der einzelnen Variablenausprägungen - in Anlehnung an die Kriterien des Teils 4 der Arbeit ist er damit zugunsten von validen Auswertungen abzulehnen.

(3) Ansatz der Tätigkeitskumulation

Unter Berücksichtigung der Operationalisierungen der Variablenausprägungen, wonach jeweils die höheren Ausprägungen die niedrigeren implizieren, ergibt sich folgende Verteilung der Zentralfunktionen:

(Die schraffierten Flächen entsprechen dem Kumulationsprinzip)



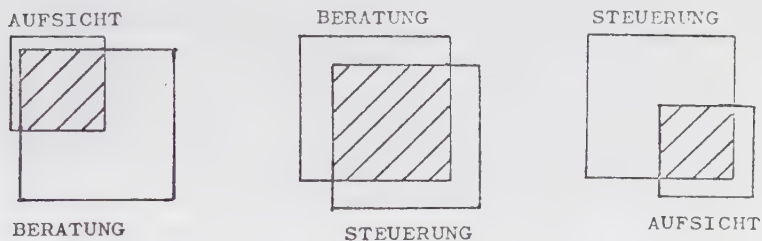
Bei diesem Ansatz ergibt sich als Aufteilung der Häufigkeiten:



	abs.	%
AUFSICHT	363	10,1
BERATUNG	1.673	46,7
STEUERUNG	1.545	43,1
GESAMT	3.581	99,9

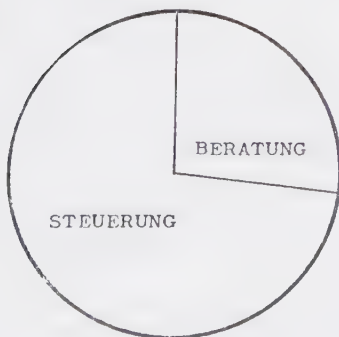
(4) Einfluß-Hierarchie-Ansatz

Die empirische Bedeutung der Interdependenzen zwischen den Funktionen Aufsicht, Beratung und Steuerung wird besonders deutlich, wenn man die Schnittmengen der drei Ereignisse vergleicht (die bi-varianten Häufigkeiten zwischen den Ereignissen).



(4.1) Einfluß-Hierarchie-Ansatz der Funktionen (Ereignisse)

Bei der Kombination der empirisch gemessenen Schnittmengen mit der theoretischen Einflußhierarchie zwischen den Funktionen ergibt sich folgende Verteilung zwischen den Variablen:



STEUERUNG	+716		
BERATUNG	-468	+736	
AUFSICHT	-183	-244	+28

	abs.	%
BERATUNG	268	27,2
STEUERUNG	716	72,8
AUFSICHT	-	-
GESAMT	984	100,0

(4.2) Einfluß-Hierarchie-Ansatz der Ausprägungen

Verläßt man die Ebene der Ereignisse, d.h. der Gesamtvariablen, und konzentriert die Untersuchung auf die Ausprägungen, so ergibt sich die folgende Verteilung für die Ausprägungen:

(1)	Forderung/Drängen	(132)
(2)	Anregung/Vorschlag	(565)
(3)	Alternative mit Wertung	(240)
(4)	Hinweis auf Möglichkeit	(19)
(5)	Alternative ohne Wertung	(22)
(6)	Kritische Wertung	(173)
(7)	Abweichungsanalyse	(9)
(8)	Vergleichsdurchführung	(58)
(9)	Problematisierung	(301)
(10)	Beschaffung von Vergleichs- größen	(220)

Diesen 1793 Häufigkeiten stehen 895 Häufigkeiten des bi-variaten Auftretens gegenüber. Die ordinalen Bezüge der Ausprägungen innerhalb der Einzelvariablen sind durch die Operationalisierungen sichergestellt. Für die Entwicklung eines geeigneten Systems von Realdefinitionen verbleibt nun nur noch die theoretisch untermauerte ordinale Zuordnung zwischen den Variablen. Hier genügen nicht mehr die Formal-kategorien des Entscheidungsprozesses bzw. des Einflußprozesses, es müssen informale Aspekte mit hinzugenommen werden. Da die Hintergrundhypothesen für ein ordinales System nicht in ein und demselben Forschungsprojekt genutzt und überprüft werden können, bleibt nur die Möglichkeit, die Auswirkungen unterschiedlicher Hintergrundhypothesen zu berücksichtigen.

Die Variablen-Ausprägungen

- Abweichungsanalyse	9
- Alternative ohne Wertung	22
- Hinweis auf Möglichkeit (der Steuerung)	19
Gesamt	50

können wegen ihres seltenen Auftretens unproblematisiert bleiben; diese Ausgrenzung hat insofern empirische Relevanz, als man interpretieren kann, daß die schwachen Formen der Einflußnahme jeweils durch stärkere verdrängt werden. ¹⁾

Berücksichtigt man, daß es bei den Diskussionsbeiträgen nicht um realisierten, sondern um beabsichtigten Einfluß geht, sich um die Intention des Einflusses handelt, so bleiben in der hierarchischen Abstufung nur die Ausprägungen "Anregung/Vorschlag" (565) und "Alternative mit Wertung" (240) problematisch. Aus der hohen Gemeinsamkeit des Auftretens dieser beiden Ausprägungen (154) und ihres jeweiligen Auftretens mit den Koordinationsausprägungen (v.a. Gesellschafter, OK und Geschäftsführung) kann auf hohe operationale Übereinstimmung geschlossen werden. Diese Ausprägungen werden aus diesem Grunde abschließend in der neuen Kategorie "mittelbare Steuerung" - nach der Bereinigung um die bi-variaten Fälle - zusammengefaßt.

Unter Berücksichtigung der so gewonnenen ordinalen Gliederung der Ausprägungen sollen die bi-variaten Verteilungen so aufgelöst werden, wie es einer Negativ-Interpretation des Guttman-Ansatzes entspricht:

Die einflußhierarchisch höher eingeordnete Ausprägung dominiert jeweils über die bi-variaten Häufigkeiten von schwächeren Ausprägungen.

1) Durch diese kumulative Verdrängung wird indirekt damit auch der Ansatz der Einfluß-Hierarchie validiert.

Diese Verteilung belegt noch deutlicher die Dominanz der - zumindest beabsichtigten - Steuerung, gegenüber der Beratung und erst recht gegenüber der Aufsicht.

Abschließend sei zur Integration der Funktionen methodisch und inhaltlich zusammengefaßt:

Die datenorientierte Erfassung der Ausprägungen ist besser zur Untersuchung geeignet als die theorieorientierte Erfassung der Ereignisse.

In allen alternativen Funktionsverteilungen dominiert die Absicht der Steuerung gegenüber den anderen Funktionen.

Nimmt man noch die "Selbstorganisation" hinzu, so ergibt sich als abschließendes Bild der Tätigkeiten des Aufsichtsrates

	abs.	%
DIREKTE STEUERUNG (Forderung/Drängen)	132	10,9
INDIREKTE STEUERUNG (Anregung/Vorschlag, Alternative mit Wertung, Hinweis auf Möglichkeit)	621	51,2
BERATUNG (Alternative ohne Wertung, Kritische Wertung, Problematisierung)	210	17,3
SELBSTORGANISATION	250	20,6
GESAMT	1.213	100,0

Diese Endinterpretation des quantitativen Verhältnisses der Funktionen des Aufsichtsrates wird im folgenden Schaubild wiedergegeben.



5.2.2 Themenbezug der Tätigkeiten

(a) Untersuchungsansatz

Bei der Entwicklung des Erhebungsinstrumentariums für die thematischen Bezüge der einzelnen Beiträge wurde versucht, einen Kompromiß zwischen den interessierenden Spezialaspekten des empirischen Objektes einerseits und den Möglichkeiten einer zumindest tendenziellen Übertragbarkeit der Befunde dieses Einzelfalles andererseits zu finden.

Die Thematik jedes Diskussionsbeitrages wurde zu diesem Zweck in drei Dimensionen festgehalten; durch ein zweistelliges Item-Raster, das dann verdichtet wurde, ist es möglich, einerseits die Aussagen so zu aggregie-

ren, daß sie interessant auch außerhalb des Einzelfalles sind und andererseits die Daten so objektnah zu erfassen, daß die Reliabilität gewährleistet bleibt. Mit der Variable T 1 "Thema-Objekt" wird geprüft, auf welche Realphänomene sich der Beitrag bezieht; in der Auswertung wurden diese Phänomene aggregiert zu den drei Ausprägungen:

"Bauprojekte", "Olympia-Baugesellschaft", "Selbstorganisation".

Die Variable T 2 "Thema-Aspekt" hat die Aufgabe, die ausgewählten Aspekte zu erfassen, die unter Berücksichtigung des Hypothesenbezuges besonders interessieren. Dementsprechen erheben die neun nominalen Variablenausprägungen nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, wohl aber den auf Relevanz.

Mit der Variable T 3 "Thema-Datenart" soll der Bezug der im Beitrag verwendeten Daten festgehalten werden; hinsichtlich der unterschiedlichen Funktionen des Aufsichtsrates interessiert die Frage des Bezuges zum Zeitcharakter der Daten (Vergangenheitsdaten, Gegenwartsdaten, Zukunftsdaten).

Die Variable T 3 kennzeichnet so das Daten-Instrumentarium, mit dem die Diskussionsbeiträge arbeiten.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: T 1

Thema-Objekt

Untersuchungsfeld: 5.2.2

Themenbezug der Tätigkeiten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Thema-Objekt" liegt vor für jeden Diskussionsbeitrag; die Zuordnung zu den Ausprägungen erfolgt nach dem Prinzip der abgestuften Dominanz. (Bei Gleichgewicht erfolgen eine bzw. mehrere Überlauf-Kodierungen.)

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Bauprojekte"

Im Diskussionsbeitrag dominieren als Themenobjekte einzelne Bauprojekte oder das gesamte Bauvolumen.

2 "Olympia-Baugesellschaft"

Im Diskussionsbeitrag dominieren als Themenobjekte das Personal der Olympia-Baugesellschaft inklusive deren Geschäftsführung.

3 "Selbstorganisation"

Im Diskussionsbeitrag dominieren als Themenobjekte Selbstorganisationsprobleme des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse.

(3) Auswertung: T 1.1

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN		
	absolut	% der VA	% Gesamt-B.
1 Bauprojekte	678	52,2	55,1
2 Olympia-Baugesellschaft	394	30,3	32,0
3 Selbstorganisation	227	17,5	18,5
Gesamt	1.299	100,0	105,6

VARIABLE: T 2

Thema-Aspekt

Untersuchungsfeld: 5.2.2

Themenbezug der Tätigkeiten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Thema-Aspekt" liegt vor für jeden Diskussionsbeitrag; die Zuordnung zu den Ausprägungen erfolgt nach dem Prinzip der abgestuften Dominanz. (Bei Gleichgewicht erfolgen eine bzw. mehrere Überlauf-Kodierungen.)

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Kosten/Wirtschaftlichkeits-Aspekte"

Im Diskussionsbeitrag dominieren Themenaspekte des Kosten-Leistungs-Bezuges in einem input/output-Verhältnis.

2 "Eignung/Qualitäts-Aspekte"

Im Diskussionsbeitrag dominieren Themenaspekte der Erfüllung olympischer bzw. nacholympischer Aufgabenstellungen.

3 "Zeitaspekte"

Im Diskussionsbeitrag dominieren Themenaspekte des Zeitbezuges in Form von Zeitpunkten (Terminen) oder -spannen zwischen Zeitpunkten.

4 "Raumaspekte"

Im Diskussionsbeitrag dominieren Themenaspekte des Raumbezuges von Bauprojekten.

5 "Juristische Aspekte"

Im Diskussionsbeitrag dominieren Themenaspekte juristischer Art (juristische Verpflichtungen und Ansprüche).

6 "Organisationsaspekte"

Im Diskussionsbeitrag dominieren Themenaspekte der Organisation bzw. Improvisation (Aufbau- und Ablaufbezug).

7 "Finanzierungsaspekte"

Im Diskussionsbeitrag dominieren Themenaspekte der Finanzierung einzelner Projekte bzw. des olympischen Gesamtprojektes.

8 "Planungsaspekte"

Im Diskussionsbeitrag dominieren Themenaspekte der Planung als Ergebnis einer Tätigkeit (Finanzpläne, Raum- und Funktionspläne, Wirtschaftspläne) nicht der Planung als Tätigkeit.

9 "Sonstige Aspekte"

Im Diskussionsbeitrag dominieren Themenaspekte, die nicht den Ausprägungen 1 - 8 zuzuordnen sind.

(3) Auswertung: T 2.1

Variablenausprägung (VA)	Gesamtverteilungen		
	absolut	% der VA	% Gesamt- beiträge
1 Kosten/ Wirt- schaftlichkeits- Aspekte	239	18,2	19,4
2 Qualität/Eignungs- Aspekte	93	7,1	7,6
3 Zeitaspekte	19	1,4	1,5
4 Raumaspekte	85	6,5	6,9
5 Juristische Aspekte	175	13,3	14,2
6 Organisations- aspekte	501	38,2	40,7
7 Finanzierungs- aspekte	80	6,1	6,5
8 Planungsaspekte	89	6,8	7,2
9 Sonstige Aspekte	31	2,4	2,5
Gesamt	1.312	100,0	106,7

VARIABLE: T 3

Thema-Datenart

Untersuchungsfeld: 5.2.2

Themenbezug der Tätigkeiten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Thema-Datenart" liegt vor für jeden Diskussionsbeitrag; die Zuordnung zu den Ausprägungen erfolgt nach dem Prinzip der abgestuften Dominanz. (Bei Gleichgewicht erfolgen eine bzw. mehrere Überlauf-Kodierungen.)

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Vorschaudaten"

Im Diskussionsbeitrag dominieren Daten, die den Charakter passiver Antizipation zukünftiger Ereignisse und Entwicklungen haben (Prognosedaten).

2 "Vorgabedaten"

Im Diskussionsbeitrag dominieren Daten, die den Charakter aktiver Gestaltung zukünftiger Ereignisse und Entwicklungen haben (Ziele, Soll-Daten).

3 "Realisationsdaten"

Im Diskussionsbeitrag dominieren Daten mit Bezug auf die Vergangenheit bis zur Gegenwart; d.h. Daten, die bereits realisiert sind oder überschaubar kurz vor der Realisation stehen.

4 "Datenkombination"

Im Diskussionsbeitrag werden Daten der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft kombiniert.

(3) Auswertung: T 3

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN		
	absolut	% der VA	% Gesamt-E.
1 Vorschau Daten	22	1,7	1,8
2 Vorgabedaten	594	46,4	48,5
3 Realisationsdaten	392	30,6	31,9
4 Datenkombination	271	21,2	22,0
Gesamt	1.279	99,9	104,2

(c) Interpretation der Befunde

(1) Dominanz des Objektzieles

Mit 52,2 % ist die Häufigkeit der Variablenausprägung (1) "Bauprojekte" eindeutig dominant; erst an zweiter Stelle folgt mit 30,3 % das Themenobjekt "Olympia-Baugesellschaft", zu dessen Beaufsichtigung der Aufsichtsrat ursprünglich eingesetzt wurde.

Die deutliche Präferenz für eine unmittelbare Beschäftigung mit Objektaufgaben bestärkt die Befunde des Kapitels 5.1 (Sitzungsfolge und Problemhorizont - hohe positive Korrelation mit den Raum- und Funktionsprogrammen; schwach negative Korrelation mit der Personalentwicklung der OBG) und die Befunde des Kapitels 5.2.1 (Funktionsbezug der Tätigkeiten).

Mit dem Anteil von 17,5 % nimmt die Selbstorganisation als Thema wieder den Raum ein, der ihr auch in anderen Befunden zukommt.

(2) Dominanz der Organisationsaspekte

Von den neun Ausprägungen der Variable T 2 "Thema-Aspekt" dominiert mit einer Häufigkeit von 38,2 % die Ausprägung (6) "Organisationsaspekte"; dies läßt sich in engem Zusammenhang mit der Variablen F 6 (Funktionsinstrumente) interpretieren. Hoher Steuerungswunsch bei niedriger Informationsbasis kann - wenn überhaupt - nur durch Organisationstätigkeiten in Übereinstimmung gebracht werden.

Gegenüber der Organisation als Aspekt mit Steuerungs-

bezug fällt ein so zentraler Aufsichtsbezug wie die Ausprägung (1) - Kosten/Wirtschaftlichkeit - mit 18,2 % stark ab. Diese Aspekte sind damit nur geringfügig stärker vertreten als die "Juristischen Aspekte" (5) mit 13,3 %; obwohl letztere eher berufsspezifisch und aufgabenindifferent sind.

(3) Dominanz der Vorgabedaten

Die "Vorgabedaten" sind mit 46,4 % die am stärksten belegte Variablenausprägung der Variable "Datenart"; sie sind damit deutlich häufiger als die "Realisationsdaten" mit 30,6 %. Hierdurch erfahren die schon gemachten Aussagen - Steuerungs- bzw. Organisationspräferenz gegenüber der Aufsicht und Informationsdefizit - eine weitere Bestätigung.

Dagegen ist eine für die Beratungsfunktion so spezifische Datenart wie die Ausprägung (1) "Vorschaudaten" mit 1,7 % Häufigkeit fast zu vernachlässigen.

Auch die "Datenkombination", die zwar keine hinreichende aber eine notwendige Bedingung für die Aufsichtsfunktion darstellt, ist mit 21,2 % deutlich schwach besetzt und stützt damit Befunde der gleichen Tendenz.

(4) Zusammenfassung

"Organisation der Bauprojekte durch Vorgabedaten könnte man bei einer vereinfachten Kombination der Befunde T 1 - T 3 als Standardtätigkeit des untersuchten Aufsichtsrates bezeichnen.

5.2.3 Kommunikationsbezug der Tätigkeiten

(a) Untersuchungsansatz

Die vier Variablen des Kommunikationsbezuges,

K 1: Kommunikationstätigkeit

K 2: Adressat

K 3: Informationsquelle

K 4: Argumentation

interessieren für die Untersuchung primär durch die Möglichkeiten, andere Befunde zu ergänzen und zu stützen.

Der spezifisch sozialpsychologische bzw. gruppendynamische Aspekt der "Kommunikationsatmosphäre", der thematisch zum Teil 6 der Arbeit gehörte, wurde - das sei bereits jetzt vermerkt - aufgegeben, da er sich aus dem Material nicht hinreichend abstützen ließ.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: K 1

Kommunikationstätigkeit

Untersuchungsfeld: 5.2.3

Kommunikationsbezug der Tätigkeiten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Kommunikationstätigkeit" liegt vor für jeden Diskussionsbeitrag, die Zuordnung zu den Ausprägungen erfolgt nach dem Prinzip der abgestuften Dominanz. (Bei Gleichgewicht erfolgen eine bzw. mehrere Überlauf-Kodierungen.)

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Frage"

Im Diskussionsbeitrag dominiert eine Informationsnachfrage an einen anderen Sitzungsteilnehmer.

2 "Antwort"

Im Diskussionsbeitrag dominiert eine direkte Antwort auf eine Frage, die entweder allgemein gestellt oder persönlich gerichtet war.

3 "Ergänzung"

Im Diskussionsbeitrag dominiert eine wertfreie Ergänzung eines vorangegangenen Beitrages eines anderen Sitzungsteilnehmers.

4 "Zitat"

Im Diskussionsbeitrag dominiert eine wertfreie Wiedergabe einer Information, die explizit nicht vom Sender stammt.

5 "Zustimmung"

Im Diskussionsbeitrag dominiert eine explizite Identifikation mit dem Beitrag eines anderen Sitzungsteilnehmers.

6 "Widerspruch"

Im Diskussionsbeitrag dominiert eine Ablehnung des Beitrages eines anderen Sitzungsteilnehmers; die Bewertung wird nur impliziert.

7 "Kritik"

Im Diskussionsbeitrag dominiert eine Ablehnung des Beitrages eines anderen Sitzungsteilnehmers verbunden mit einer Bewertung des anderen Beitrages.

8 "Zwischenruf"

Als Zwischenruf gelten alle Diskussionsbeiträge, die als "Einwurf" im Protokoll vermerkt sind, ungeachtet ihrer möglichen Zuordnung zu den anderen Ausprägungen.

9 "Allgemeine Kommunikation"

Im Diskussionsbeitrag dominiert keine der Ausprägungen 1 - 8 .

(3) Auswertung: K 1

Variablenausprägung (VA)	Gesamtverteilungen		
	absolut	% der VA	% Gesamt- beiträge
1 Frage	172	13,6	14,0
2 Antwort	60	4,7	4,9
3 Ergänzung	28	2,2	2,3
4 Zitat	16	1,3	1,3
5 Zustimmung	89	7,0	7,2
6 Widerspruch	58	4,6	4,7
7 Kritik	6	0,5	0,5
8 Zwischenruf	20	1,6	1,6
9 Allgemeine Kommu- nikation	818	64,5	66,5
Gesamt	1.269	100,0	100,0

VARIABLE: K 2

Adressat

Untersuchungsfeld: 5.2.3

Kommunikationsbezug der Tätigkeiten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Thema-Objekt" liegt vor für jeden Diskussionsbeitrag; die Zuordnung zu den Ausprägungen erfolgt nach dem Prinzip der abgestuften Dominanz. (Bei Gleichgewicht erfolgen eine bzw. mehrere Überlauf-Kodierungen.)

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Einzelpersonen"

Im Diskussionsbeitrag dominiert die Ausrichtung auf einen namentlich genannten oder hinreichend klassifizierten Sitzungsteilnehmer.

2 "Alle Mitglieder des Aufsichtsrates"

Im Diskussionsbeitrag dominiert die Ausrichtung auf all die Sitzungsteilnehmer, die zur Beschlußfassung bzw. Abstimmung befugt sind.

3 "Alle Mitglieder der Geschäftsführung"

Im Diskussionsbeitrag dominiert die Ausrichtung auf alle anwesenden Mitglieder der Geschäftsführung der Olympia-Baugesellschaft.

4 "Alle Sitzungsteilnehmer"

Im Diskussionsbeitrag dominiert keine der Ausprägungen 1-3.

(3) Auswertung: K 2

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN		
	absolut	% der VA	% Gesamt-B.
1 Einzelpersonen	271	21,8	22,0
<u>davon:</u>			
-AR-Mitglieder	(183)	(14,7)	(14,9)
-OBG-Mitglieder	(35)	(2,8)	(2,8)
-Gäste und Berater	(53)	(4,3)	(4,3)
2 Alle AR-Mitglieder	62	5,0	5,0
3 Alle OBG-Mitglieder	108	8,7	8,8
4 Alle Sitzungsteilnehmer	804	64,6	65,4
Gesamt	1.245	100,1	101,2

VARIABLE: K 3

Informationsquelle

Untersuchungsfeld: 5.2.3

Kommunikationsbezug der Tätigkeiten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Informationsquelle" liegt nur dann vor, wenn der Diskussionsbeitrag explizit eine Informationsquelle erwähnt oder hinreichend deutlich erkennen läßt.

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Externe Tätigkeit"

Der Diskussionsbeitrag nimmt dominierend Bezug auf externe Tätigkeiten des Sprechers.

2 "Interne Tätigkeiten"

Der Diskussionsbeitrag nimmt dominierend Bezug auf die Tätigkeiten des Sprechers als Mitglied des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse.

3 "Eigenkombination"

Der Diskussionsbeitrag gibt dominierend einen individuell geleisteten gedanklichen Prozeß der Kombination unterschiedlicher Informationen wieder.

4 "Schriftliche Unterlagen des Aufsichtsrates"

Der Diskussionsbeitrag nimmt dominierend Bezug auf Berichte, Anträge und sonstige Informationen, die die OBG den Mitgliedern des Aufsichtsrates zur Verfügung gestellt hat.

(3) Auswertung: K 3

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN		
	absolut	% der VA	% Gesamt-B.
1 Externe Tätigkeit	208	26,4	16,9
<u>davon:</u>			
- Gesellschafter	(48)	(6,1)	(3,9)
- OK u. Sportverbände	(11)	(1,4)	(0,9)
2 Interne Tätigkeit	202	25,6	16,4
<u>davon:</u>			
- Bauausschuß	(33)	(4,2)	(2,7)
- Finanz- und Verwaltungsausschuß	(27)	(3,4)	(2,2)
3 Eigenkombination	340	43,1	27,6
4 Schriftliche Unterlagen des AR	38	4,8	2,7
Gesamt	788	99,9	63,6

VARIABLE: K 4

Argumentation

Untersuchungsfeld: 5.2.3

Kommunikationsbezug der Tätigkeiten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Argumentation" liegt vor, wenn der Diskussionsbeitrag mit hinreichender Deutlichkeit erkennen läßt oder explizit erwähnt wird. (Bei gleichgewichtiger Bedeutung erfolgen eine oder mehrere Überlaufkodierungen.)

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Informationssteigerung"

Im Diskussionsbeitrag dominiert das Ziel des Sprechers, seinen eigenen oder den allgemeinen Informationsstand zu verbessern ohne erkennbaren Bezug zur weiteren Verwendung der Informationssteigerung.

2 "Vermeidung allgemeiner Risiken des Aufsichtsrates"

Im Diskussionsbeitrag dominiert der Wunsch, die Wahrscheinlichkeit öffentlicher Kritik (Medien, "Nachwelt") an der Aufgabenerfüllung des Aufsichtsrates und der OBG zu reduzieren bzw. denkbare Regreßrisiken zu vermeiden.

3 "Formale Erfüllung der Aufsichtsratspflichten"

Im Diskussionsbeitrag dominiert das Ziel unmittelbarer Erfüllung der Pflichten, die dem Aufsichtsrat durch Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung vorgeschrieben sind.

4 "Terminererfüllung"

Im Diskussionsbeitrag dominiert das Ziel, die fristgerechte Abwicklung von Aufgabenlösungen sicherstellen.

5 "Kosten-olympisch"

Im Diskussionsbeitrag dominiert das Ziel, die Kosten der Aufgabenlösungen bis zum Abschluß der Olympischen Spiele absolut gering zu halten bzw. relativ wirtschaftlich zu gestalten.

6 "Funktion - olympisch"

Im Diskussionsbeitrag dominiert das Ziel einer sportgerechten und konzeptionell vertretbaren Aufgabenerfüllung.

7 "Kosten nacholympisch"

Im Diskussionsbeitrag dominiert das Ziel, die Kosten der Aufgabenlösungen nach Beendigung der Olympischen Spiele absolut gering zu halten bzw. relativ wirtschaftlich zu gestalten.

8 "Funktion nacholympisch"

Im Diskussionsbeitrag dominiert das Ziel der funktionalen Eignung für unterschiedliche nacholympische Nutzungen der geschaffenen Einrichtungen.

9 "Kosten und Funktion - olympisch"

Kombination von Ausprägung 5 und 6.

10 "Kosten und Funktion - nacholympisch"

Kombination von Ausprägung 7 und 8.

11 "Kosten olympisch und nacholympisch"

Kombination von Ausprägung 5 und 7.

12 "Funktion olympisch und nacholympisch"

Kombination von Ausprägung 6 und 8.

13 "Rechtssicherheit"

Im Diskussionsbeitrag dominiert das Ziel, die Aufgabenerfüllung so zu gestalten, daß daraus keine juristischen Schwierigkeiten erwachsen können.

(3) Auswertung: K 4

Variablenausprägung (VA)	Gesamtverteilungen		
	absolut	% der VA	% Gesamt- beiträge
1 Informations- steigerung	291	23,2	23,7
2 Vermeidung allge- meiner Risiken des Aufsichtsrates	197	15,7	16,0
<u>davon:</u>			
- Vermeidung öf- fentlicher Kritik	(162)	(12,9)	(13,2)
3 Formale Erfüllung der Aufsichtsrats- pflichten	167	13,3	13,6
1-3 Organspezifische Argumentation	(655)	(52,1)	(53,3)
4 Terminerfüllung	72	5,7	5,9
5 Kosten - olympisch	134	10,7	10,8
6 Funktion -olympisch	151	12,0	12,3
7 Kosten - nach- olympisch	37	2,9	3,0
8 Funktion - nach- olympisch	50	4,0	4,1
9 Kosten und Funktion olympisch	(285)	(22,7)	(23,2)
10 Kosten und Funktion nacholympisch	(87)	(6,9)	(7,1)
11 Kosten olympisch und nacholympisch	(171)	(13,6)	(13,9)
12 Funktion olympisch und nacholympisch	(201)	(16,0)	(16,3)
13 Rechtssicherheit	157	12,5	12,8
4 - 13 Objektspezifi- sche Argumen- tation	(601)	(47,9)	(48,9)
Gesamt	1.256	100,0	102,2

Bei 21 Diskussionsbeiträgen lag das Ereignis "Argumentation" nicht vor (= 1,7 % von 1.230).

(c) Interpretation der Befunde

(1) Dominanz der "Mischformen"

Die Auswertung von K 1 macht mit dem hohen Anteil der Ausprägung 9 "allgemeine Kommunikation" von 64,5 % deutlich, daß die Mischformen vorherrschten, d.h. Diskussionsbeiträge in einer Verbindung von Frage, Antwort, Meinung usw. Die Ausprägung 1 "Frage", die einen Informationsbedarf des Fragenden wiedergibt, folgt mit nur noch 13,6 %; die konfliktreicheren Kommunikationstätigkeiten "Widerspruch" (Ausprägung 6) und "Kritik" (Ausprägung 7) sind mit einer gemeinsamen Häufigkeit von 5,1 deutlich niedriger als die Ausprägung 5 "Zustimmung" mit 7,0 %.

(2) Adressatennivellierung

Der Charakter der Allgemeinheit, der bereits bei K 1 deutlich wurde, trifft auch für die Adressaten der Kommunikationstätigkeit (Variable K2) zu. Eine unspezifizierte Ansprache an "alle Sitzungsteilnehmer" (Ausprägung 4) war mit 64,6 % am häufigsten belegt; dieser Rede "an alle" stehen mit 21,8 % die Einzelpersonen als Adressaten gegenüber (Ausprägung 1). Interessant ist, daß die Geschäftsführung als Adressatenkreis trotz des hohen bestehenden Informationsbedarfes aller Aufsichtsratsmitglieder und der Tatsache, daß dieser Informationsbedarf nahezu ausschließlich intern von der potentesten Informationsquelle - der Geschäftsführung - gedeckt werden konnte, nur in zusammengerechnet 11,5 % der Fälle direkt angesprochen wurde.

(3) Dominanz der kombinatorischen Ad-hoc-Leistungen

Bei der Variable K 3 "Informationsquelle" ist mit 43,1 % die Ausprägung 3 "Eigenkombination" am stärksten vertreten; mit dieser Ausprägung wurden die Ad-hoc-Leistungen erfaßt, d.h. "die Verfertigung der Gedanken während der Sitzung". Dies ist insofern interessant, als es die Befunde des Kapitels der Funktionsbezüge darin bestärkt, daß die Leistungen der Aufsichtsratsmitglieder im wesentlichen während der Sitzungen erbracht wurden (mit den natürlichen Grenzen hinsichtlich der möglichen Leistungsqualität) und die Mitglieder nicht mit vorbereitetem, aufgearbeitetem Informations- und Alternativenmaterial in die Sitzungen gingen.

Die Variablenausprägung 1 "externe Tätigkeit" folgt mit 26,4 %; die Häufigkeit dieser Variable ist zum einen auf die Koordinationstätigkeiten zurückzuführen, zum anderen handelt es sich um wirkliche Beratung dergestalt, daß Erkenntnisse (z.B. U-Bahn Erfahrungen der Stadt München) von außerhalb in den Entscheidungsprozeß des Aufsichtsrates hineingetragen wurden und somit die Informationsbasis bzw. die Qualität der Beschlüsse steigerten.

Die Variablenausprägung 2 "interne Tätigkeit", die mit 25,6 % nahezu gleich stark besetzt ist, gibt im Grunde genommen nur wieder, daß die Mitglieder des Aufsichtsrates - sofern sie nicht zu stark fluktuierten - angesammelte Informationen vergangener Sitzungen für Problemlösungen gegenwärtiger Sitzungen anwendeten.

Die schriftlichen Unterlagen des Aufsichtsrates schließlich (Variablenausprägung 4) spielten mit 4,8 % eine sehr geringe Rolle; dies steht in krassem Mißverhältnis zu dem hohen Aufwand, der seitens der OBG gemacht wurde, um die Aufsichtsratsmitglieder durch schriftliche Unterlagen bereits vor den Sitzungen zu informieren. Einschränkung muß jedoch gesagt werden, daß der geringe Teil gerade dieser Variablenausprägung auch stark auf erhebungstechnische Schwierigkeiten zurückzuführen ist; Teile der Variablenausprägung 2 müßten wahrscheinlich der Variablenausprägung 4 zugerechnet werden, in den Fällen, in denen ein Diskussionsbeitrag die schriftliche Unterlage nicht explizit nannte.

(4) Dominanz der organspezifischen Argumentation

Die Variable K 4 "Argumentation" ist besonders aussagekräftig; die ursprünglich neun Variablenausprägungen lassen in unterschiedlicher Kombination unterschiedliche Aussagen zu.

Die "organspezifische Argumentation", die durch eine Kombination der Ausprägungen 1 - 3 aggregiert wurde, ist mit 52,1 % stärker als die "objektspezifische Argumentation" der Variablenausprägungen 4 - 13. Dies bedeutet, daß es dem Aufsichtsrat primär darum ging, seine unmittelbaren Probleme zu lösen (Informationssteigerung, Vermeidung öffentlicher Kritik, formale Erfüllung der Aufsichtsratspflichten usw.) und erst sekundär um sein mittelbares Ziel - die Beaufsichtigung der OBG und ihrer Bauprojekte.

Die größte Einzelhäufigkeit entfällt auf die Variablenausprägung 1 "Informationssteigerung"; dies bestärkt die bereits vorliegenden Befunde zum Informationsdefizit des Aufsichtsrates. Die Variablenausprägung 2 "Vermeidung allgemeiner Risiken des Aufsichtsrates" und darin vor allem die Größe "Vermeidung öffentlicher Kritik" fallen mit 15,7 % erstaunlich hoch aus. Dies könnte zum einen darauf zurückzuführen sein, daß die Mitglieder des Aufsichtsrates, sofern sie Politiker waren, in diesem Punkt besonders empfindlich waren; zum anderen ist die Interpretation möglich, daß es jedem Aufsichtsrat zuerst einmal um die Minimierung seiner organspezifischen Risiken geht und erst dann um die Optimierung der gesamten Unternehmensaufgabe. Geht man noch auf die spezifisch olympischen Variablenausprägungen 9 und 10 ein, so wird deutlich, wie stark der Aufsichtsrat an den olympischen Spielen orientiert war; der Argumentation "Kosten und Funktion - olympisch" mit 22,7 % stehen "Kosten und Funktion - nacholympisch" mit nur 6,9 % gegenüber. Hinsichtlich der Kürze der olympischen Spiele und der Länge der nacholympischen Nutzung sollte dies zumindest zu Gedanken anregen.

Insgesamt waren Kostenaspekte (Ausprägung 11) mit 13,6 % schwächer als Funktionsargumente (Ausprägung 12) mit 16,0 % belegt; der Aufsichtsrat verstand sich - überspitzt formuliert - als Organ für die funktionsgerechte Durchführung der Olympiabauten und nicht als Organ der Kostenkontrolle dieser Durchführung.

(5) Zusammenfassung

Zieht man die Befunde der Variablen K 1 bis K 4 zusammen, so gilt es vor allem, das Informationsdefizit, die ad-hoc-Leistungen und die organspezifische Argumentation festzuhalten.

5.3 Beschlußtätigkeiten

Die Tätigkeiten der Beschlußvorbereitung sind hinsichtlich ihrer Funktion, ihrer Thematik und ihrer Kommunikationsbezüge im Grunde genommen nur Absichtserklärungen hinsichtlich dessen, was die Mitglieder des Aufsichtsrates gerne tun würden; nur durch Beschlüsse kann jedoch - zumindest in formaler Betrachtung - wirklich das durchgesetzt werden, was vorher in der Beschlußvorbereitung gebildet worden ist. Aus diesem Grunde ist ein Vergleich zwischen dem, was die Vorbereitung geprägt hat und dem, was dann effektiv in die Beschlüsse eingegangen ist, besonders aufschlußreich.

Zusätzlich zu diesen Inhalten der Beschlüsse interessieren auch die Modalitäten, d.h. die Art und Weise, in der die Beschlüsse verabschiedet wurden; dieser Untersuchungsansatz gibt zum einen Aufschluß darüber, wer und was sich wirklich durchgesetzt hat, zum anderen eröffnet er die Möglichkeit, den Konfliktgehalt und damit die Interessensgegensätze der Beschlußfassung zu untersuchen.

5.3.1 Beschlußmodalitäten

(a) Untersuchungsansatz

Zwischen der Summe von Diskussionsbeiträgen zu einem Beschluß und dem effektiv gefaßten Beschluß besteht keine stringente Kausalbeziehung; der Beschluß ist nicht einfach das arithmetische Mittel der vorher geäußerten Diskussionsbeiträge.

Aus diesem Grunde soll mit der Variablen B 1 "Herkunft der Beschlußvorschläge" überprüft werden, welche Einflüsse letztendlich prägenden Charakter hatten.

Die Variable B 2 "Herkunft der Änderungsvorschläge" ist zum einen wichtig, um das kritische Potential des Aufsichtsrates abzuschätzen, zum anderen läßt sie Urteile darüber zu, wie langfristig vorbereitet bzw. kurzfristig improvisiert die Beiträge der Mitglieder des Aufsichtsrates sind.

Die Variablen B 3 "Berücksichtigung der Änderungsvorschläge" und B 4 "Abstimmungsverhältnisse" geben Hinweise auf den beschluß-relevanten Konfliktgehalt der Beschlußobjekte.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: B 1

Herkunft der Beschlußvorschläge

Untersuchungsfeld: 5.3.1

Beschlußmodalitäten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Herkunft der Beschlußvorschläge" liegt vor für jeden Beschluß; die Zuordnung zu den Ausprägungen erfolgt nach dem Prinzip der abgestuften Dominanz. (Bei Gleichgewicht erfolgen eine oder mehrere Überlauf-Kodierungen.)

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Geschäftsführung"

Dem Beschluß liegt ein (i.d.R. schriftlicher) Vorschlag des Organes Geschäftsführung oder einzelner Mitglieder der Geschäftsführung (i.d.R.mündlich) zugrunde.

2 "Ausschüsse"

Dem Beschluß liegt ein (i.d.R. schriftlicher) Vorschlag des Finanz- und Verwaltungsausschusses oder des Bauausschusses zugrunde.

3 "Einzelpersonen"

Dem Beschluß liegt ein (i.d.R. mündlicher) Vorschlag von einzelnen Sitzungsteilnehmern zugrunde (Ausnahme: Geschäftsführung zu VA 1).

4 "Gesellschafter"

Dem Beschluß liegt ein Vorschlag der Gesellschafter (Konsorten) oder ihrer Vertreter (in der Funktion als Vertreter) zugrunde.

5 "OK und Sportverbände"

Dem Beschluß liegt ein Vorschlag des Organisationskomitees (auch als Repräsentanten der Sportverbände) oder deren Vertreter (in ihrer Funktion als Vertreter) zugrunde.

6 "Gesamtaufsichtsrat"

Dem Beschluß liegt ein Vorschlag der oder einiger Mitglieder des Aufsichtsrates zugrunde ("aus der Mitte des Aufsichtsrates"), der in der Regel vom Vorsitzenden nach Vorgesprächen (in seiner Funktion als Vorsitzender) vorgebracht wird.

7 "Sonstige Beschlußvorschläge"

Dem Beschluß liegt ein Vorschlag zugrunde, der nicht den Ausprägungen 1 - 6 zuzuordnen, aber trotzdem feststellbar ist (Länder, Kontrollorgane).

(3) Auswertung: B 1

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN		
	absolut	% der VA	% Gesamt-B.
1 Geschäftsführung <u>davon:</u> - als Organ - Einzelpersonen	141 (138 3)	54,9 (52,1 1,2)	59,5 (58,2 1,3)
2 Ausschüsse <u>davon:</u> - Finanz- und Verwaltungsausschuß - Bauausschuß	20 (10 8)	7,8 (3,9 3,1)	8,4 (4,2 3,4)
3 Einzelpersonen	51	19,8	21,5
4 Gesellschafter	5	1,9	2,1
5 OK und Sportverbände	2	0,8	0,8
6 Gesamtaufsichtsrat	34	13,2	14,3
7 Sonstige	4	1,6	1,7
Gesamt	257	100,0	108,3

VARIABLE: B 2

Herkunft der Änderungsvorschläge

Untersuchungsfeld: 5.3.1

Beschlußmodalitäten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Herkunft der Änderungsvorschläge" liegt vor, wenn zu einem bestehenden Beschlußvorschlag eine bzw. mehrere Modifikationen vorgetragen werden.

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Geschäftsführung"

Der Änderungsvorschlag erfolgt von der Geschäftsführung als Organ oder als Einzelpersonen der Geschäftsführung.

2 "Ausschüsse"

Der Änderungsvorschlag erfolgt vom Finanz- und Verwaltungsausschuß und dem Bauausschuß; i.d.R. vorge-
tragen durch die Vorsitzenden der Ausschüsse.

3 "Einzelpersonen"

Der Änderungsvorschlag erfolgt von einzelnen Sitzungsteilnehmern (Ausnahme: Geschäftsführung zu VA 1).

4 "Gesamtaufsichtsrat"

Der Änderungsvorschlag erfolgt von den oder einigen Mitgliedern des Aufsichtsrates; i.d.R. vom Vorsitzenden nach Vorgesprächen.

(3) Auswertung: B 2

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN		
	absolut	% der VA	% Gesamt-B.
1 Geschäftsführung	3	5,7	1,3
2 Ausschüsse	8	15,1	3,4
3 Einzelpersonen	48	73,6	16,5
4 Gesamtaufsichtsrat	3	5,7	1,3
Gesamt	62	100,1	22,5

ohne Änderungsvorschlag: 175 Beschlüsse (= 73,8 %)
 1. Änderungsvorschlag: 53 Beschlüsse (= 22,4 %)
 2. Änderungsvorschlag: 9 Beschlüsse (= 3,8 %)

VARIABLE: B 3

Berücksichtigung der Änderungsvorschläge

Untersuchungsfeld: 5.3.1

Beschlußmodalitäten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Berücksichtigung der Änderungsvorschläge" liegt vor für jeden Änderungsvorschlag.

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Verarbeitung"

Der Änderungsvorschlag gilt als im Beschluß verarbeitet, wenn der Vorschlagende dies subjektiv empfindet bzw. wenn der Vorschlag objektiv in einer veränderten Beschlußfassung enthalten ist.

2 "Ablehnung"

Der Änderungsvorschlag wird durch Abstimmung abgelehnt.

3 "Vertagung"

Der Änderungsvorschlag wird zur Beratung empfohlen, ohne daß er verarbeitet oder abgelehnt ist.

4 "Nicht-Berücksichtigung"

Der Änderungsvorschlag wird nicht berücksichtigt, da der gesamte Beschluß abgelehnt wird.

(3) Auswertung: B 3

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN		
	absolut	% der VA	% Gesamt-B.
1 Verarbeitung	48	77,4	20,3
<u>davon:</u>			
-1 Änderungsvorschlag	{ 42 }	{ 67,7 }	{ 17,7 }
-2 Änderungsvorschläge	{ 6 }	{ 9,7 }	{ 2,5 }
2 Ablehnung	4	6,5	1,7
3 Verlagerung	7	11,3	3,0
4 Nicht-Berücksichtigung	3	4,8	1,3
Gesamt	62	100,0	26,3

VARIABLE: B 4

Abstimmungsverhältnisse

Untersuchungsfeld: 5.3.1

Beschlußmodalitäten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Abstimmungsverhältnisse" liegt vor für jeden Beschluß; die Variablenausprägungen ergeben sich aus den Angaben des Protokolls.

(2) Variablenausprägungen : nominal

(3) Auswertung: B 4.1

Abstimmungsverhältnisse	Anzahl der Beschlüsse	
	absolut	%
Annahme des Beschlusses	234	98,7
Ablehnung d. Beschlusses	3	1,3
Gesamt	237	100,0

Auswertung: B 4.2

Enthaltungen	Gegenstimmen	abs.	% VA	% Gesamtb.
1	-	10	41,7	4,2
-	1	4	16,7	1,7
4	-	2	8,3	0,8
2	7	2	8,3	0,8
1	1	1	4,2	0,4
2	1	1	4,2	0,4
-	1	1	4,2	0,4
-	2	1	4,2	0,4
2	-	1	4,2	0,4
2	6	1	4,2	0,4
Gesamt		24	100,2	9,9

VARIABLE: B 4.3

Beschluß-Kontroversität

Untersuchungsfeld: 5.3.1

Beschlußmodalitäten

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Beschluß-Kontroversität" liegt vor für jeden Beschluß; die Zuordnung zu den Variablenausprägungen erfolgt nach einer Intensitäts-Skala.

(2) Variablenausprägungen: ordinal

1 "problemlos"

Dem Beschluß liegt nur ein Vorschlag zugrunde; er wird einstimmig angenommen.

2 "interessant"

Dem Beschluß liegen zwei oder drei Vorschläge zugrunde; sie werden integriert und einstimmig angenommen.

3 "änderungsbedürftig"

In den Beschluß werden Änderungsvorschläge einge-
arbeitet; die Abstimmung ist einstimmig.

4 "beratungsintensiv"

Im Beschluß werden Änderungsvorschläge nicht einge-
arbeitet; die Abstimmung ist einstimmig.

5 "schwach kontrovers"

Der Beschluß wird mit Enthaltungen und Gegenstimmen
angenommen; Ablehnungskoeffizient ≤ 10

(Enthaltung: Gewichtung 1; Gegenstimme: Gewichtung 2).

6 "kontrovers"

Der Beschluß wird mit Enthaltungen und Gegenstimmen
angenommen; Ablehnungskoeffizient ≤ 10

7 "stark kontrovers"

Der Beschluß wird abgelehnt.

(3) Auswertung: B 4.3

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNG	
	absolut	% der VA
1 problemlos	140	59,1
2 interessant	9	3,8
3 änderungsbedürftig	48	20,3
4 beratungsintensiv	14	5,9
5 schwach kontrovers	20	8,4
6 kontrovers	3	1,3
7 stark kontrovers	3	1,3
Gesamt	237	100,1

(c) Interpretation der Befunde

(1) Dominanz der Geschäftsführung bei den Beschlußvorschlägen

Die Variablenausprägung 1 der Variable D 1, die "Geschäftsführung" als Quelle der Beschlußvorschläge, dominiert mit 54,9 % der gesamten Vorschläge eindeutig. Die "Einzelpersonen" (Mitglieder des Aufsichtsrates) folgen erst mit 19,8 % der Fälle; erst dann kommt mit 13,2 % die Ausprägung 6 "Gesamtaufichtsrat", d.h. Beschlußvorschläge "aus der Mitte des Aufsichtsrates".

Stellt man die starke Stellung der Geschäftsführung bei den Beschlüssen dem Anteil gegenüber, den sie an den allgemeinen Diskussionsbeiträgen hat, (24,1 %) so wird mit dieser Variablen ein äußerst wichtiger Befund erkennbar. Vereinfacht formuliert lautet er: Der Aufsichtsrat diskutiert, die Geschäftsführung prägt die Beschlüsse. Auf diesen Befund wird im Gesamtzusammenhang noch einzugehen sein.

(2) Dominanz der Mitglieder des Aufsichtsrates bei den Änderungsvorschlägen

Im Gegensatz zu den - meist intensiv vorbereiteten und schriftlich formulierten - Beschlußvorschlägen, sind die Änderungsvorschläge meist mündliche ad-hoc-Leistungen; sie nehmen mit 73,6 % aller Fälle den markantesten Anteil ein. Erst dann folgen die Veränderungsvorschläge von seiten der Ausschüsse mit 15,1 %; sie sind in der Regel ausführlicher vorbereitet und tragen weniger den Charakter der ad-hoc-Leistung.

Vergleicht man diesen Befund mit der Ausprägung 3 "Eigenkombination" der Variable K 3 (43,1 %), so verdichtet sich der Eindruck, daß die Mitglieder des Aufsichtsrates im wesentlichen ihre aufgabenbezogene Tätigkeit erst während der Sitzung leisteten - sie entschieden aus der Situation heraus.

(3) Integrationsbereitschaft für Änderungsvorschläge

77,4 % aller Änderungsvorschläge wurden in die endgültigen Beschlüsse eingearbeitet; nur 6,5 % wurden direkt abgelehnt. Dieser Befund ist zum einen dahingehend zu interpretieren, daß die "Beschlus-Fronten" nicht verhärtet waren, die Anpassungsflexibilität war relativ hoch; andererseits war die Formulierung der Beschlusvorschläge noch nicht so "ausgefeilt", daß keine Veränderungen mehr möglich gewesen wären.

Einschränkend zur Bedeutung der Veränderungsvorschläge und ihrer Berücksichtigung muß jedoch gesagt werden, daß diese Initiativen in den meisten Fällen primär redaktioneller Art waren und nur in seltenen Fällen den Charakter wirklicher substantieller Veränderungen trugen.

(4) Konfliktfreie Abstimmungen

Der Befund der Variable D 4 "Abstimmungsverhältnisse" macht mit nur 3 Fällen der Ablehnung eines Beschlusses (1,3 %) extrem deutlich, daß die Meinungsverschiedenheiten - soweit sie überhaupt bestehen - nicht in der Abstimmung ausgetragen werden. Dies bestätigt eine Reihe von empirischen

Befunden, die in anderen Untersuchungen gemacht worden sind. Auch die Anzahl von 24 Gegenstimmen und Enthaltungen bei insgesamt 237 Abstimmungen, d.h. - bei voller Besetzung des Aufsichtsrates - 4740 Einzelstimmabgaben ist mit einem Anteil von 0,5 % im Grunde genommen zu vernachlässigen.

Verkürzt läßt sich sagen: In den Abstimmungen des Aufsichtsrates finden Konflikte nicht statt. Auch der Versuch der Entwicklung einer Skala für die sensiblere Erfassung der Beschlußkontroversität (Variable B 4.3) verändert diesen Befund nicht; er stellt nur einen Versuch dar, auch für zukünftige Untersuchungen, die tendenzielle Konfliktlosigkeit von Abstimmungen des Aufsichtsrates trotzdem geringfügig aufzuspalten.

(5) Zusammenfassung

Die Befunde des Untersuchungsfeldes "Beschlußmodalitäten" lassen sich dementsprechend im wesentlichen auf drei Punkte reduzieren:

- Die Geschäftsführung prägt maßgeblich das selbst, was sie dann - als Beschlußlage des Aufsichtsrates - selbst binden soll.
- Die Beschlußbeiträge der Mitglieder des Aufsichtsrates bestehen im wesentlichen aus ad-hoc-Leistungen.
- Die Abstimmungen tragen den Charakter nahezu vollständiger Konfliktlosigkeit.

5.3.2 Beschlußinhalte

(a) Untersuchungsansatz

Mit den Variablen B 5 bis B 8, Selbstorganisation, Steuerung, Koordination und Funktionsinstrument werden die gleichen funktionalen Bezüge erfaßt, wie bei den Diskussionsbeiträgen; hierbei handelt es sich allerdings jetzt nicht mehr um Absichten, sondern um verbindliche Fixierungen.

Auch für die Variablen B 10 bis B 13, Themaobjekt - Aspekt - und Datenart, sowie Argumentation gelten die Operationalisierungen analog.

Zusätzlich werden mit der Variable B 9 "Aufgabenbezug" spezifische Phänomene der Beschlußfassung analysiert.

Interessant sind in diesem Untersuchungsfeld der Beschlußinhalte vor allem die Abweichungen, die sich von den Befunden der Diskussionsbeiträge ergeben.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: B 5

Beschluß-Selbstorganisation

Untersuchungsfeld: 5.3.2

Beschlußinhalte

(1) Operationalisierung:

siehe VARIABLE: F 1

(2) Variablenausprägungen: nominal

(3) Auswertung: B 5

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN			F 1
	absolut	% der VA	% Gesamt-B.	
1 Sitzungstermine	3	5,1	1,3	1,1
2 Niederschriften	12	20,3	5,1	0,3
3 Personenwahl	10	16,9	4,2	1,1
4 Zuständigkeiten	2	3,4	0,8	1,3
5 Themen/Tagesordnung	9	15,3	3,8	2,7
6 Teilnehmerkreis	5	8,5	2,1	2,4
7 Ausschüsse	7	11,9	3,0	6,1
8 Satzung/GO	7	11,9	3,0	0,4
9 Sonstige Selbstorgan.	4	6,8	1,7	4,9
Gesamt:	59	100,1	24,9	20,3

VARIABLE: B 6

Beschluß-Steuerungsfunktion

Untersuchungsfeld: 5.3.2

Beschlußinhalte

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Beschluß-Steuerungsfunktion" liegt vor für alle Beschlüsse; die Zuordnung zu den Ausprägungen erfolgt nach dem Prinzip der abgestuften Dominanz. (Bei Gleichgewicht erfolgen eine oder mehrere Überlauf-Kodierungen.)

(2) Variablenausprägungen:

1 "Feststellung"

Bei dem Beschluß handelt es sich um einen "Feststellungsbeschluß", d.h. ein vorgelegter Plan oder Bericht, der laut Geschäftsordnung vom Aufsichtsrat "festgestellt" werden muß. Die Steuerung erfolgt hierbei nicht unmittelbar, sondern mittelbar durch die Bindungsfunktion der Geschäftsführung.

2 "Anregung/ Vorschlag"

Der Beschluß fixiert eine Möglichkeit einer Aufgabenlösung; der Aufsichtsrat identifiziert sich mit dieser Möglichkeit.

3 "Forderung/Drängen"

Der Beschluß enthält zusätzlich zur Ausprägung 2 eine Ablehnung anderer Alternativen und eine dedizierte Forderung nach der Alternative, die vom Aufsichtsrat befürwortet wird (ggf. unter Androhung von Konsequenzen).

(3) Auswertung: B 6

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN		
	absolut	% der VA	% Gesamt-B.
1 Feststellung	219	78,8	92,4
2 Anregung/Vorschlag	42	15,1	17,7
3 Forderung/Drängen	17	6,1	7,2
Gesamt	278	100,0	117,3

VARIABLE: B 7

Beschluß-Koordination

Untersuchungsfeld: 5.3.2

Beschlußinhalte

- (1) Operationalisierung:
siehe VARIABLE: F 5
- (2) Variablenausprägungen: nominal
- (3) Auswertung: B 7

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN			F 5
	absolut	% der VA	% Gesamt-B.	
1 Gesellschafter	20	40,0	8,4	52,9
2 OK + Sportverbände	5	10,0	2,1	18,7
3 Ausschüsse	-	-	-	10,3
4 Prüfungsorgane	7	14,0	3,0	6,1
5 Nacholymp. Nutzer	1	2,0	0,4	4,5
6 Einzelpersonen	4	8,0	1,7	4,2
7 Geschäftsführung	12	24,0	5,1	2,3
8 Länder	1	2,0	0,4	0,3
9 Sonstige	-	-	-	0,6
Gesamt	50	100,0	21,1	

VARIABLE: B 8

Beschluß-Funktionsinstrument

Untersuchungsfeld: 5.3.2

Beschlußinhalte

(1) Operationalisierung:

siehe VARIABLE: F 6

(2) Variablenausprägungen: nominal

(3) Auswertung: B 8

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN			F 6
	absolut	% der VA	% Gesamt-B.	
1 Ist-Analyse	146	52,3	61,6	50,8
2 Soll-Konzeption	53	19,0	22,4	5,2
3 Kompetenz-Ordnung	20	7,2	8,4	1,6
4 Prozedur-Ordnung	30	10,8	12,7	18,5
5 Abwarten einer Unter- suchung	9	3,2	3,8	15,7
6 Abwarten einer Koor- dination	17	6,1	7,2	1,4
7 Beschlußfassung	4	1,4	1,7	4,8
Gesamt	279	100,0	117,8	98,0

VARIABLE: B 9

Beschluß-Aufgabenbezug

Untersuchungsfeld: 5.3.2

Beschlußinhalte

(1) Operationalisierung:

Das Ereignis "Beschluß-Aufgabenbezug" liegt vor für alle Beschlüsse; die Zuordnung zu den Variablenausprägungen erfolgt nach dem Prinzip der abgestuften Dominanz. (Bei Gleichgewichten erfolgen eine oder mehrere Überlauf-Kodierungen.)

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Zustimmungsbedürftige Geschäfte"

Der Beschluß fällt unter die Bestimmungen des § 8 Abs. 1 des Gesellschaftervertrages vom 17.12.69. (Ausnahme: (i)).

2 "Vertrag mit grundsätzlicher Bedeutung"

Der Beschluß fällt unter die Bestimmungen des § 8 Abs. 1 des Gesellschaftervertrages (i).

3 "Bericht über den Gang der Geschäfte"

Der Beschluß fällt unter die Bestimmungen des § 7 Abs. 5 des Gesellschaftervertrages vom 17.12.69.

4 "Selbstorganisation"

Der Beschluß betrifft die Eigensteuerung des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse.

5 "Sonstige Tätigkeiten"

Der Beschluß betrifft die Tätigkeiten, die nicht von 1 - 4 angesprochen sind.

(3) Auswertung: B 9

	absolut	%
1 Zustimmungsbefürchtete Geschäfte	85	36,3
2 Vertrag mit grundsätz- licher Bedeutung	13	5,6
3 Bericht über Gang der Geschäfte	22	9,4
4 Selbstorganisation	53	22,6
5 Sonstige Tätigkeiten	61	26,1
Gesamt	234	100,0

VARIABLE: B 10

Beschluß-Thema-Objekt

Untersuchungsfeld: 5.3.2

Beschlußinhalte

(1) Operationalisierung:

siehe VARIABLE: T 1

(2) Variablenausprägungen: nominal

(3) Auswertung: B 10

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN			T 1
	absolut	% der VA	% Gesamt-B.	
1 Bauprojekte	121	48,2	51,1	52,2
2 Olympia-Baugesellsch.	71	28,3	30,0	30,3
3 Selbstorganisation	59	23,5	24,9	17,5
Gesamt	251	100,0	106,0	100,0

VARIABLE: B 11

Beschluß-Thema-Aspekt

Untersuchungsfeld: 5.3.2

Beschlußinhalte

(1) Operationalisierung:

siehe VARIABLE: T 2

(2) Variablenausprägungen: nominal

(3) Auswertung: B 11

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN			T 2
	absolut	% der VA	% Gesamt-B.	
1 Kosten/Wirtschaftlich- keits-Aspekte	58	22,7	24,5	18,2
2 Qualität/Eignungs- Aspekte	21	8,2	8,9	7,1
3 Zeitaspekte	4	1,6	1,7	1,4
4 Raumaspekte	22	8,6	9,3	6,5
5 Juristische Aspekte	32	12,5	13,5	13,3
6 Organisationsaspekte	95	37,3	40,1	38,2
7 Finanzierungsaspekte	9	3,5	3,8	6,1
8 Planungsaspekte	6	2,4	2,5	6,8
9 Sonstige Aspekte	8	3,1	3,4	2,4
Gesamt	255	99,9	107,7	100,0

VARIABLE: B 12

Beschluß-Thema-Datenart

Untersuchungsfeld: 5.3.2

Beschlußinhalte

(1) Operationalisierung:

siehe VARIABLE: T 3

(2) Variablenausprägungen: nominal

(3) Auswertung: B 12

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN			T 3
	absolut	% der VA	% Gesamt-B.	
1 Vorschau Daten	2	0,8	0,8	1,7
2 Vorgabedaten	48	19,2	20,3	46,4
3 Realisationsdaten	194	77,6	81,9	30,6
4 Datenkombination	6	2,4	2,5	21,2
Gesamt	250	100,0	105,5	99,9

VARIABLE: B 13

Beschluß-Argumentation

Untersuchungsfeld: 5.3.2

Beschlußinhalte

(1) Operationalisierung:

siehe VARIABLE: K 4

(2) Variablenausprägungen: nominal

(3) Auswertung: B 13

VARIABLENAUSPRÄGUNG (VA)	GESAMTVERTEILUNGEN			K 4
	absolut	§ der VA	§ Gesamt-B.	
1 Informationssteigerung	17	7,7	7,2	23,2
2 Vermeidung allg. Risiken des Aufsichtsrates	17	7,7	7,2	15,7
davon:				
- Vermeidung öffentl. Kritik	(14)	(6,3)	(5,9)	(12,9)
3 Formale Erfüllung der Aufsichtsratspflichten	101	45,5	42,6	13,3
1-3 Organspezifische Argumentation	(135)	(60,8)	(57,0)	(52,1)
4 Terminerfüllung	10	4,5	4,2	5,7
5 Kosten - olympisch	27	12,2	11,4	10,7
6 Funktion - olympisch	27	12,2	11,4	12,0
7 Kosten-nacholympisch	4	1,8	1,7	2,9
8 Funktion-nacholympisch	9	4,1	17,3	4,0
9 Rechssicherheit	10	4,5	4,2	12,5
4-9 Objektspezifische Argumentation	(87)	(39,2)	(36,7)	(47,9)
Gesamt	222	100,2	93,7	100,0

(c) Interpretation der Befunde

(1) Jeder vierte Beschluß betrifft die Selbstorganisation

Wie bereits im Zusammenhang mit der Variable F 1 (Selbstorganisation) erwähnt, beträgt der Anteil der Selbstorganisation bei den Beschlüssen 24,9 % (gegenüber 20,3 % bei F 1). Dieser Befund stabilisiert in erster Linie die analogen Ergebnisse von F 1 und T 1; die Tatsache, daß der Anteil bei den Beschlüssen geringfügig höher ist, läßt sich darauf zurückführen, daß die Selbstorganisation ein "beschlußintensives Tätigkeitsfeld" ist. Hier schlagen sich eine Reihe von Routinetätigkeiten nieder, wie z.B. mit 20,3 % die Abstimmungen über die Genehmigung der Niederschrift der vorangehenden Sitzung.

(2) "Feststellung" als zentrale Tätigkeit des Aufsichtsrates

Die Ausprägung (1) der Variable B 6 "Feststellung" ist bei der Steuerungsfunktion (Variable F 4) nicht enthalten; da der steuernde Charakter der "festgestellten" Pläne, Abschlüsse usw. sich erst aus dem Wesen der jeweiligen Feststellungs-Objekte ergibt, kann die eindeutige Dominanz dieser Ausprägung mit 78,8 % generell nur als Nicht-Initiative und Ratifizierung eingebrachter Vorlagen interpretiert werden. Berücksichtigt man hierbei die dominierende Stellung der Geschäftsführung hinsichtlich der Erstellung der Vorlagen, so wird mit diesem Befund die wichtigste Diskrepanz zwischen Tätigkeiten der Beschlußvorbereitung und Beschlußtätigkeiten deutlich: In den Diskussionsbeiträgen demonstriert der Aufsichtsrat

seine Steuerungsabsichten als zentrale Funktion - in den Beschlüssen ratifiziert er die "Selbst-Steuerung" der Geschäftsführung.

(3) Bedeutung der Geschäftsführung und der Prüfungsorgane für die Koordination

Die Variable B 7 "Beschluß-Koordination" entspricht in ihrer Verteilung auf die Ausprägungen im wesentlichen der Verteilung der Variable F 5 ("Koordination"); der einzige markante Unterschied liegt darin, daß in 24,0 % der Fälle mit Tätigkeiten der Geschäftsführung koordiniert wird (gegenüber 2,3 % bei F 5). Dies ist dadurch zu erklären, daß es bei der Diskussion möglich ist, Objektziele unmittelbar gedanklich zu lösen, im Beschluß dagegen die Notwendigkeit besteht, die Geschäftsführung als Realisationsorgan zu berücksichtigen. Naturgemäß schlägt sich hier auch die Selbststeuerung der Geschäftsführung in ihren eigenen Beschlußvorlagen nieder.

Besonders interessant für das Verhältnis von Aufsichtsrat und Geschäftsführung ist die Ausprägung (4) "Prüfungsorgane" mit 14,0 %.

Die Prüfungsorgane des Bundes, Bayerns und der Stadt München hatten nach ihren Prüfungen der OBG eine Reihe von teilweise schwerwiegenden Vorwürfen gegen die Geschäftsführung erhoben.

Ein aufsichtsorientierter Aufsichtsrat hätte diese mit Fakten untermauerten Vorwürfe wahrscheinlich dankbar

aufgegriffen als externe Hilfe bei der Unterstützung seiner Funktion.

Im vorliegenden Fall identifizierte sich der Aufsichtsrat mit der Geschäftsführung durch eine Reihe von Beschlüssen, die die Vorwürfe der Prüfungsorgane zu entkräften suchten. Auch für diese Beschlüsse bestand die Vorlage-Routine der Geschäftsführung.

Generell interessant ist schließlich, daß auch bei den Beschlüssen der Anteil der Koordination wieder mit 21,1 % den festen, gleichmäßigen Bestandteil dieser Tätigkeit bestätigt.

(4) Stärkeres Gewicht der Soll-Konzeption

Die Häufigkeitsverteilung der Variable B 8 "Beschluß-Funktionsinstrument" ist im wesentlichen analog zu der der Variable F 6 (Funktionsinstrument); als einzig stärkere Abweichung fällt der Anteil der Ausprägung (2) "Soll-Konzeption" mit 19,0 % ins Auge (gegenüber 5,2 % bei F 6). Dieser gestiegene Anteil ist vor allem auf die große Zahl der verabschiedeten Pläne zurückzuführen (Raum- und Funktionsprogramme, Wirtschaftsplan); er darf im Grunde nicht mit den häufigen ad-hoc-Initiativabsichten der Diskussionsbeiträge verglichen werden.

(5) Dominanz der zustimmungsbedürftigen Geschäfte

Die Ausprägung "zustimmungsbedürftige Geschäfte" (1) der Variable B 9 "Beschluß-Aufgabenbezug" nimmt mit 36,3 % die größte Häufigkeit ein. Da auch die Ausprägungen (2) und (3) satzungsgemäß vorgeklärte Beschluß-

situationen darstellen, läßt sich sagen, daß 51,3 % aller Beschlüsse durch die Satzung vorbestimmt sind. Da die Selbstorganisation (Ausprägung (4)) hier mit 22,6 % ihren bereits bekannten Raum einnimmt, verbleiben für nicht satzungsgemäß vorprogrammierte Beschlüsse nur 26,1 %.

Damit wird erneut der Bogen zu den Befunden der Sitzungsfolge (Kapitel 5.1) geschlagen; der Aufsichtsrat ist in seiner Tätigkeit durch die Satzungsbestimmungen so sehr mit Pflicht-Tätigkeiten eingedeckt, daß er für darüberhinausgehende Initiativen - auch wenn er die Qualifikation hätte - keinen zeitlichen Raum mehr hat. Hätte er dieses Phänomen als Nachteil empfunden, so hätte er zumindest seine Sitzungshäufigkeit nicht unterdurchschnittlich handhaben dürfen.

Ein interessanter Randaspekt wird hierbei hinsichtlich der zustimmungsbedürftigen Geschäfte deutlich: dieses gesetzliche Einflußinstrument muß keineswegs eindeutig zur Einflußsteigerung führen; es kann auch als einflußdämpfender Routine-Ballast wirken. Ein Phänomen, das in der Organisation der Unternehmensführung inzwischen fast selbstverständlich ist.

(6) Weitgehende Übereinstimmung der thematischen Objekte mit den Diskussionsbeiträgen

Abgesehen von dem erwähnten geringfügig höheren Anteil der Selbstorganisation (23,5 % der Variable B 10 - 17, 5 % der Variable T 1) verteilen sich die Ausprägungen der thematischen Objekte im gleichen Verhältnis wie bei den Diskussionsbeiträgen.

I n h a l t l i c h stimmt die Thematik zwischen Beschlußvorbereitung und Beschlußfassung weitgehend überein. Dies gilt auch für die Variable B 11 ("Beschluß - Thema - Aspekt"); auch hier kommen keine neuen Befunde zur Variable T 2 hinzu.

Für die Variable B 12 ("Beschluß - Thema - Datenart") ergibt sich eine Verschiebung zugunsten der Realisationsdaten dadurch, daß die "Feststellung" dieser Datenart zugeschrieben wurde.

(7) Noch stärkere organspezifische Argumentation

Die Variable B 13 ("Beschluß - Argumentation") weicht in der Häufigkeitsverteilung ihrer Ausprägungen ebenfalls relativ wenig von der Variable K 4 ("Argumentation") ab; der einzige markantere Unterschied liegt darin, daß die organspezifische Argumentation, die "egozentrische" Aufgabenlösung des Aufsichtsrates, mit 60,8 % Häufigkeit noch stärker ausgeprägt ist (gegenüber 52,1 % bei K 4).

6 TÄTIGKEITEN DES AUFSICHTSRATES ALS GRUPPE

Nach der Untersuchung der Tätigkeiten des Aufsichtsrates als Organ bzw. black-box, interessieren in diesem Teil nicht mehr die nach außen wirkenden Gesamtheitsaspekte, sondern die Beitragsanteile, die einzelne Personen und Personengruppen an den Gesamttätigkeiten haben.

Der Aufsichtsrat entspricht hinsichtlich seiner Zusammensetzung und Aufgabenkonstitution in nahezu idealtypischer Weise einer "Kleingruppe" oder "face to face group"; hierzu hat die sozialpsychologische Gruppenforschung eine Vielzahl hypothetischer Ansätze und methodischer Vorgehensweisen entwickelt. ¹⁾

Im Zusammenhang mit der Akzentsetzung auf den Funktionsbezug der Tätigkeiten des Aufsichtsrates muß dieses Problemfeld - das eine eigene Spezialuntersuchung wert wäre - auf wenige Variable reduziert werden.

Zum einen werden die Tätigkeiten der Mitglieder des Aufsichtsrates denen der Nicht-Mitglieder (Geschäftsführung, Gäste und Berater) gegenübergestellt. Zum anderen soll untersucht werden, welche Mitglieder des Aufsichtsrates am stärksten dominieren (Kap. 6.1.1: Reduktionsgruppenzugehörigkeit) und welche Personenvariablen welche Auswirkung auf die Tätigkeiten haben (Interessengruppenzugehörigkeit, Ausschlußzugehörigkeit, Interne Funktion, Externe Funktion, Präsenzleistung).

1) Vgl. hierzu: Hare, A.P.: Handbook of Small Group Research; New York 1965.

Ziegler, R.: Kommunikationsstruktur und Leistung sozialer Systeme; Meisenheim am Glan 1968.

Kelley, H.H. und Thibaut, J.W.: Group Problem Solving; in: The Handbook of Social Psychology;

Hrsg.: Lindzey, G. und Aronson, E.; Reading-Menlo-Park-London-Don Mills 1969; Bd. 4.

6.1 Tätigkeiten der Mitglieder des Aufsichtsrates

Ein Zugang zur Bedeutung der einzelnen Personen in der Entscheidungsgruppe Aufsichtsrat läßt sich von Null-Hypothesen finden. Diese H_0 -Ansätze entsprechen einer Betrachtungsweise ohne jede Vorinformation oder Hintergrundhypothese, einem Ausgangspunkt der totalen Gleichverteilung (Aufsichtsratsmitglied = Aufsichtsratsmitglied).

- H_{01} : Alle AR-Mitglieder sind gleich häufig anwesend und/oder abwesend; die Präsenzen sind gleich.
- H_{02} : Alle anwesenden AR-Mitglieder tragen in gleichem Umfang zur Diskussion bei; die Anzahl der Diskussionsbeiträge pro Person und die Verteilung qualitativer Beitragsaspekte sind gleich.
- H_{03} : Alle AR-Mitglieder nehmen gleichen Anteil am Beschlußprozeß; die Variablen "Beschlußvorschlag"¹⁾ und "Änderungsvorschlag" sind gleichverteilt.

Vom Untersuchungsansatz her handelt es sich hierbei um Personen als unabhängige Variable und bewirkte Größen - Quantitäten der Diskussionsbeiträge, Präsenzen und Beschlußbeiträge; Qualitäten der Diskussionsbeiträge - als abhängige Variable.

Die drei Quantitätsmaße entsprechen einer ordinalen Einfluß-Denkweise; die Beschlußbeiträge sind einflußhierarchisch am höchsten angesiedelt, da sie den unmittelbarsten Zusammenhang mit dem haben, was das Aktiengesetz dem Aufsichtsrat als Einflußinstrument zuschreibt: dem Beschluß.²⁾

-
- 1) Das Abstimmungsverhalten konnte nicht untersucht werden, da das Protokoll nur selten - meist auf ausdrücklichen Wunsch hin - die Personen mit Enthaltung und Nein-Stimmen namentlich nennt.
 - 2) § 108, Abs. 1 des Aktiengesetzes fixiert schlicht und lakonisch: "Der Aufsichtsrat entscheidet durch Beschluß."

Wie im Abschnitt 5.3.1 durch Befunde gesichert wurde, tritt der Beschluß - bzw. Veränderungsvorschlag von Einzelmitgliedern des Aufsichtsrates nur in 31,0% auf.

Für die restlichen Beschlußbeiträge gewinnen nun - einflußhierarchisch eine Stufe tiefer - die Diskussionsbeiträge eine mittelbare Rolle.¹⁾

Zum einen prägen sie die Beschlußbeiträge "aus der Mitte des Aufsichtsrates" zum anderen - noch mittelbarer als "Meinungsbild" - die Beschlußbeiträge der Geschäftsführung für kommende Sitzungen.

Es erscheint plausibel, vor die Quantität der Diskussionsbeiträge - d.h. als noch mittelbarere Beschlußbeeinflussung - die Präsenz zu setzen; sie ist eine notwendige Vorstufe, nicht nur logisch, sondern auch hinsichtlich der Motivation und der Ansammlung von Informationen.

Umformuliert ergeben sich hieraus folgende Hintergrundhypothesen zum Einfluß auf die Tätigkeiten des Aufsichtsrates:

- H1 : Je mehr Beschlußvorschläge von einer Person oder Personengruppe eingebracht werden, desto größer ist der Einfluß auf die Tätigkeiten des Aufsichtsrates.
- H2 : Je größer die Anzahl der Diskussionsbeiträge einer Person oder Personengruppe, desto größer ist der Einfluß auf die Tätigkeiten des Aufsichtsrates.
- H3 : Je größer die Präsenzleistung (Anwesenheit bei Sitzungen) einer Person oder Personengruppe, desto größer ist der Einfluß auf die Tätigkeiten des Aufsichtsrates.

1) Vgl. hierzu: Manz, W.: Die Beobachtung verbaler Kommunikation im Laboratorium; in: Techniken der empirischen Sozialforschung; hrsg. v. Koolwijk, J.; Bd. 3; München 1974.

Diese Hintergrundhypothesen können aus Gründen der Forschungslogik zwar nicht falsifiziert oder bestätigt, wohl aber miteinander konfrontiert werden.

Eine zusätzliche Validierung der Einflußmaße erfolgt durch die Befunde der qualitativen Inhalte (Themen, Funktionsbezug, Argumentation) der Diskussionsbeiträge.

Vor eine Untersuchung der einzelnen Personenvariablen und ihrer quantitativen und qualitativen Bedeutung soll deswegen die Konfrontation der Null-Hypothesen gestellt werden; nur ihre Verwerfung macht einen personen- bzw. gruppenorientierten Untersuchungsansatz sinnvoll.

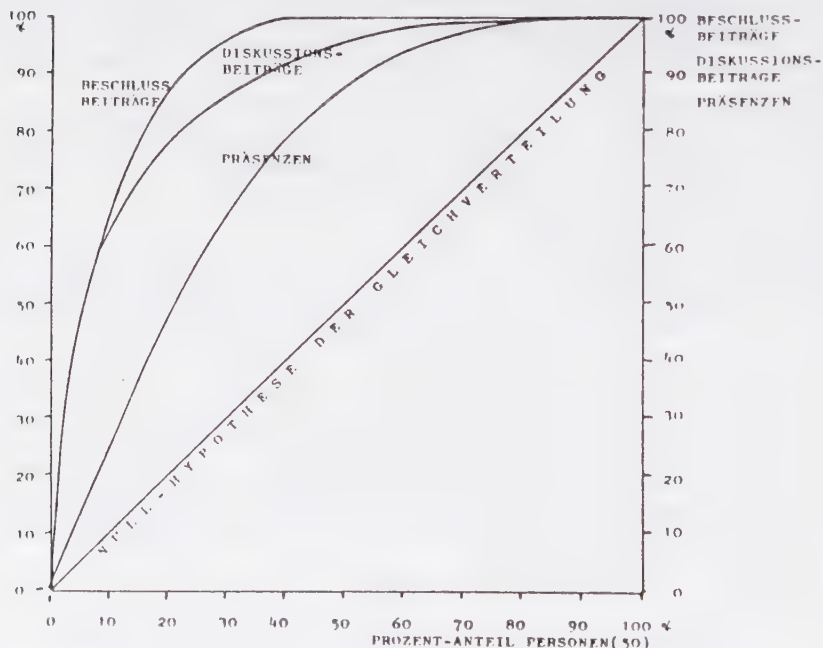


Schaubild: P 0

Kumulierte Quantitätsvariable der Mitglieder des Aufsichtsrates (jeweils vom maximalen zum minimalen Beitrag in %)

Das anschließende Schaubild macht mit den jeweiligen Abweichungen von der H0-Linie die Verwerfung der Gleichverteilungshypothesen optisch deutlich; dem entsprechen folgende Werte:

	Mittelwert	Standardabweichung	Maximum	Minimum
Beschlußbeiträge	2,1	4,9	29	0
Diskussionsbeiträge	24,6	53,3	269	0
Präsenzen	8,1	6,5	20	1

6.1.1 Reduktionsgruppenzugehörigkeit

(a) Untersuchungsansatz

Der ermittelte Befund - 20 Personen erbringen bereits 91,1 % der gesamten Diskussionsbeiträge - soll in zweifacher Hinsicht genutzt werden.

Einerseits interessiert die reine Deskription dieser "Gruppe der Zwanzig"; zum anderen wurde es zur Reduktion des Auswertungsaufwandes genutzt. Die bi-variatsen Häufigkeiten der Personenvariablen wurden nur für die Reduktionsgruppe ermittelt.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: P 1

Reduktionsgruppenzugehörigkeit

Untersuchungsfeld: 6.1

Tätigkeiten der Mitglieder des Aufsichtsrates

(1) Operationalisierung:

Personen der Reduktionsgruppe sind definiert als diejenigen 20 Personen, die die meisten Diskussionsbeiträge erbringen.

(2) Variablenausprägungen: nominal

(3) Auswertung: P 1.1

Anteil der Reduktionsgruppe an den quantitativen
Tätigkeiten

	Gesamt	Reduktionsgruppe			
		abs.	in % v AR-Ges.	Mittel wert	Stand. abw.
1. Diskussionsbeiträge	1230	1121	91,1	56,05	74,59
2. Beschlußbeiträge(von Einzelpersonen)	99	89	89,9	4,45	6,89
3. Präsenzen	375	257	68,5	12,85	5,65

(3) Auswertung: P 1,2

Zuordnung der Reduktionsgruppe zu den Personen-
variablen P 2 - P 4

(a) Interessengruppenzugehörigkeit (P2)

	<u>abs.</u>	<u>%</u>
(1) Bund	8	40,0
(2) Bayern	4	20,0
(3) München	2	10,0
(4) Länder	3	15,0
(5) OK	3	15,0
Gesamt	20	100,0

(b) Ausschußzugehörigkeit (P3)

	<u>abs.</u>	<u>%</u>
(1) Finanz-und Verwaltungsausschuß	7	35,0
(2) Bauausschuß	7	35,0
(3) Finanz-und Verwaltungsausschuß <u>und</u> Bauausschuß	4	20,0
(4) ohne Ausschlußzugehörigkeit	2	10,0
Gesamt	20	100,0

(c) Interne Funktion (P4)

	<u>abs.</u>	<u>%</u>
(1) Vorsitzender des AR	1	5,0
(2) stv.Vorsitzender des AR	2	10,0
(3) Mitglied des AR	9	45,0
(4) stv.Mitglied des AR	8	40,0
Gesamt	20	100,0

(c) Interpretation der Befunde

(1) Zusammensetzung der Reduktionsgruppe

Um den genaueren Untersuchungen - jeweils bei den Personenvariablen - nicht vorzugreifen, sei hier nur vermerkt, was zum besseren Verständnis der folgenden Befunde dienlich ist:

(ad P 2)

Die Überrepräsentation der Personenzahl des Bundes bei P 1 (40%) ist mit der höheren Fluktuation der Mitglieder dieser Interessengruppe zu erklären; die effektive Präsenzleistung ist wesentlich weniger dominant (27,5%).

Die Unterrepräsentation der Personenzahl von München bei P 1 (10%) wird kompensiert - dies sei schon jetzt im Vorgriff vermerkt - durch ein überproportionales Tätigkeitsprofil.

(ad P 3)

Die Ausschußmitglieder sind fast vollständig in der Reduktionsgruppe vertreten.

(ad P 4)

Die Zugehörigkeit von 8 "ständigen Stellvertretern" zur Reduktionsgruppe (= 40%) macht deutlich, daß das formale Einteilungskriterium des Stimmrechts wenig über die effektive Mitwirkung aussagt.

(2) Ungleich-Verteilung der Beiträge

Die Unproportionalität der Beitragsquantitäten, die bereits zur Verwerfung der Null-Hypothesen des Kapitels 6.1 führte, wird in der Reduktionsgruppe aus veränderter Perspektive noch deutlicher; dies gilt vor allem für die Anteile von 91,1% an den Diskussions- und von 89,9% an den Beschlußbeiträgen. ¹⁾

Berücksichtigt man die großen Unterschiede, die sich auch noch innerhalb dieser Reduktionsgruppe ergeben (Standardabweichungen in Auswertung P 1.1) - d.h. reduziert man die Reduktionsgruppe nochmals, so wird die Unproportionalität weiter gesteigert.

Bei einer hypothetischen Zusammensetzung des Aufsichtsrates aus nur jeweils den Interessenvertretern mit dem höchsten Beitragsvolumen, waren 59,6% der Diskussionsbeiträge von diesen 5 Mitgliedern erbracht. Bei jeweils 2 Vertretern pro Interessengruppe, d.h. einem Aufsichtsrat von 10 Personen bereits 73,6% der Diskussionsbeiträge.

Die technologischen Konsequenzen aus diesen "empirischen Kalkulationen" sollen im Teil 7 der Arbeit gezogen werden.

1) Dieses Phänomen einer extremen Unproportionalität, die man als "Einflußexplosion" bezeichnen könnte, findet sich interessanterweise auch bei einer Untersuchung zur Erwähnung von Bundestagsabgeordneten in der Presse: "Parlamentarier und Presse"; Analysen zur 7. Legislaturperiode; hrsg.v. Deutschen Bundestag; Bonn 1977; S.4.

Presseauschnitte	Abgeordnete	Prozentsatz
0	23	4,4
1 - 30	210	40,5
31 - 100	137	26,4
101 - 200	60	11,6
201 - 500	57	11,1
501 - 2000	26	5,0
2001 u. mehr	5	1,0

6.1.2 Interessengruppenzugehörigkeit

(a) Untersuchungsansatz

Wie im Konsortialvertrag festgelegt, waren 5 Gruppen zur Entsendung von Aufsichtsratsmitgliedern befugt:

- Bundesrepublik Deutschland
- Land Bayern
- Landeshauptstadt München
- Bundesländer
- Organisationskomitee

Die Interessen dieser 5 Gruppen am Tätigkeitsfeld der Olympia-Baugesellschaft differierten in wesentlichen Aspekten:

Die Bundesrepublik Deutschland war gleichzeitig Gesellschafter der GmbH; am Anfang zu einem Drittel, ab Dezember 1969 zu 50 % an den Kosten beteiligt. Sie mußte gleichzeitig die Interessenlage der Landeshauptstadt Kiel berücksichtigen, in der auch beträchtliche Investitionen anfielen. Es erscheint plausibel, hier als konfliktäre Zielsetzung eine außenpolitisch reputable und im nationalen öffentlichen Rahmen kostenmäßig vertretbare Olympiadegestaltung zuzuordnen.

Das Land Bayern war ebenfalls Gesellschafter und zu 33,3% bzw. 25% an den Gesamtkosten beteiligt. Die Zielsetzung des Landes umfaßte den Wunsch nach Angemessenheit der Olympiadevorbereitungen gegenüber den anderen Bundesländern und gegenüber den anderen Landesteilen Bayerns mit den bekannten Problemen einer Landeshauptstadt. Im nacholympischen Bereich kamen noch Interessen einer landesweiten Organisation von Sportstätten hinzu.

Die Landeshauptstadt München hatte den Vorteil, Hauptnutznießler der Olympiadevorbereitungen zu sein; dies betraf sowohl den vorolympischen als auch den

nacholympischen Charakter der Maßnahmen. Andererseits war sie gegenüber der öffentlichen Kritik auch besonders anfällig, da die Bürger Münchens eine intensivere und genauere Anteilnahme an der Bau- und Kostenentwicklung nahmen.

Die Länder schließlich, (der Konsortialvertrag spricht von "den die Olympialotterie durchführenden Ländern") waren von den Olympiadeentwicklungen am wenigsten stark betroffen, wenn man ihre mittelbaren Finanzinteressen über den Bund einmal vernachlässigt.

Das Organisationskomitee (OK) war in seiner Funktion der Integration aller sportlichen Ansprüche und Vertretung der Interessen der einzelnen Sportdachverbände eindeutig auf die sportfunktionalen Ziele festgelegt. Die nacholympische Nutzung der erstellten Einrichtungen interessierte nur noch im regional-bayerischen Rahmen, die finanziellen Aspekte wohl nur nach dem Opportunitätsprinzip. Das, was in München für sportliche Zwecke investiert wurde, stand tendenziell an anderen Orten nicht mehr zur Verfügung.

Abstrakter komprimiert und mit Punkten gewichtet, läßt sich hieraus das folgende grobe Schema ableiten:

INTERESSEN MATRIX	Bund	Bayern	München	Länder	OK	Gesamt
Kapitalinteressen	+ + +	++	++			7
Reputationsinteressen	+ +	+	++	+	+	7
Gruppenegozentrik		+	+ + +	+	+ +	7
Gesamt	5	4	7	2	3	21

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: P 2

Interessengruppenzugehörigkeit

Untersuchungsfeld: 6.1

Tätigkeiten der Mitglieder des Aufsichtsrates

(1) Operationalisierung:

Die Zuordnung der einzelnen Personen zu den Interessengruppen ergibt sich aus den Unterlagen der Olympia-Baugesellschaft.

(2) Variablenausprägungen: nominal

1 "Bund"

(Bundesrepublik Deutschland)

2 "Bayern"

(Freistaat Bayern)

3 "München"

(Landeshauptstadt München)

4 "Länder"

(die die Olympia-Lotterie durchführenden Bundesländer)

5 "OK"

(Organisationskomitee zugleich Vertretung für die Sportverbände)

Auswertung: P 2.1

Quantitätsbezug der Variable INTERESSEGRUPPE	Gesamt		Bund		Bavarn		München		Länder		OK	
	abs	%	abs	%	abs	%	abs	%	abs	%	abs	%
1 Anzahl der Personen	43	100,0	15	34,9	8	18,6	8	18,6	8	18,6	4	9,3
2 Anwesenheiten	375	99,9	103	27,5	91	24,2	66	17,6	59	15,7	56	14,9
3 Diskussionsbeiträge	1230	100,0	460	37,4	269	21,9	313	25,4	98	8,0	90	7,3
4 Beschlussebeiträge	89	99,9	26	29,2	22	24,7	34	38,2	5	5,6	2	2,2

	Funktionsbezug der Variable INTERESSENGRUPPE	Bund		Bayern		München		Länder		OK		
		abs	%	abs	%	abs	%	abs	%	abs	%	
SO AUSFICHT	F1 1 Selbstorganisation	230	103	44,8	52	22,6	56	24,3	8	3,5	11	4,8
	F2 2 Vergleichsgrößenbeschaffung	199	86	43,2	38	19,1	47	23,6	19	9,5	9	4,5
	3 Vergleichsdurchführung	54	22	40,7	8	14,8	18	33,3	3	5,6	3	5,6
	4 Abweichungsanalyse	9	6	66,7	1	11,1	1	11,1	1	11,1	-	-
F3 BERATUNG	5 Problematisierung	278	106	38,1	54	19,4	76	27,3	24	8,6	18	6,5
	6 Kritische Wertung (ohne Alternative)	156	56	35,9	34	21,8	38	24,4	12	7,7	16	10,3
	7 Alternative (ohne Wertung)	22	8	36,4	2	9,1	9	40,9	3	13,6	-	-
	8 Alternative mit Wertung	215	66	30,7	55	25,6	72	33,5	10	4,7	12	5,6
F4 STEU.	9 Anregung, Bitte	427	165	38,6	93	21,8	119	27,9	29	6,8	21	4,9
	10 Forderung, Drängen	104	37	35,6	20	19,2	35	33,7	8	7,7	4	3,8
F6 FUNKTIONS- INSTRUMENT	11 Ist-Analyse	165	59	35,9	45	27,0	36	22,7	12	6,8	13	7,7
	12 Soll-Konzeption	60	18	30,0	16	26,7	19	31,7	3	5,0	4	6,7
	13 Prozedurordnung	219	93	42,5	49	22,4	60	27,4	8	3,7	9	4,1
	14 Beschlußfassung	54	22	40,7	16	29,6	13	24,1	1	1,9	2	3,7
	15 Abwarten einer Untersuchung	174	75	43,1	24	13,8	52	29,9	14	8,0	9	5,2
F5 KOORD.	16 Gesellschaftler	134	45	33,6	33	24,6	43	32,1	11	8,2	2	1,5
	17 OK und Sportverbände	49	8	16,3	6	12,2	15	30,6	4	8,2	16	32,7
	Interessengruppen Mittelwert Standardabweichung			38,21 9,40		19,85 6,00		28,29 6,15		7,15 2,75		6,84 6,97

Themenbezug der Variable INTERESSENGRUPPE		Dund		Bayern		München		Länder		OK		
		abs.	%	abs	%	abs	%	abs	%	abs	%	
OBJEKT	1 Bauten	586	37,2	122	20,8	166	28,3	42	7,2	38	6,3	
	T1 2 Olympia-Baugesellschaft	182	74	40,7	53	29,1	41	22,5	7	3,8	7	3,8
	3 Selbstorganisation	333	114	34,2	93	27,9	77	23,1	26	7,8	23	6,9
THEMENASPEKTE	4 Kosten/Wirtschaftlichkeit	203	77	37,9	39	19,2	51	25,1	26	12,8	10	4,9
	5 Eignung/Qualität	79	31	39,2	14	17,7	21	26,6	2	2,5	11	13,9
	6 Zeitaspekte	16	7	43,8	2	12,5	5	31,3	2	12,5	-	-
	7 Raumaspekte	77	32	41,6	15	19,5	21	27,3	6	7,8	3	3,9
	T2 8 Juristische Aspekte	143	32	22,4	54	37,8	27	18,9	17	11,9	13	9,1
	9 Organisationsaspekte	409	163	39,9	112	27,4	106	25,9	10	2,4	18	4,4
	10 Finanzierungsaspekte	68	26	38,2	16	23,5	16	23,5	6	8,8	4	5,9
	11 Planungsaspekte	81	34	42,0	12	14,8	27	33,3	1	1,2	7	8,6
	12 Vorschäudaten	13	3	23,1	6	46,2	2	15,4	2	15,4	-	-
	13 Vorgabedaten	525	206	50,6	109	20,8	149	28,4	34	6,5	27	5,1
	T3 14 Durchführungsdaten	429	144	33,6	123	28,7	101	23,5	27	6,3	34	7,9
ACHTERKLÄRUNG	15 Datenkombination	131	54	41,2	30	22,9	30	22,9	10	7,6	7	5,3
	16 Informationssteigerung	237	89	37,6	63	26,6	48	20,3	19	8,0	18	7,6
	17 Vermeidung öffentlicher Kritik	127	59	46,5	17	13,4	37	29,1	7	5,5	7	5,5
	18 Rechtssicherheit	130	37	28,5	37	28,5	36	27,7	13	19,4	7	11,7
	K4 19 Terminerfüllung	56	24	42,9	8	14,3	14	25,0	5	8,9	5	8,9
	20 Kosten (olympisch + nacholympisch)	134	42	31,3	33	24,6	41	30,6	14	10,4	4	3,0
	21 Funktion (olympisch + nacholympisch)	145	50	34,5	28	19,3	44	30,3	5	3,4	18	12,4
	22 Kosten und Funktion olympisch	225	79	35,1	49	21,8	66	29,3	16	7,1	15	6,7
	23 Kosten und Funktion nacholympisch	54	13	24,1	12	22,2	19	35,2	3	5,6	7	13,0
	24 Formale Erfüllung der AR-pflichten	146	59	40,4	52	35,6	30	20,5	4	2,7	1	0,7
	Mittelwert			69,66	36,98	15,79	23,90	48,96	26,00	12,67	7,73	12,01

(c) Interpretation der Befunde

(1) Quantitätsbezug

Die Interessengruppe "Bund" dominiert mit 37,4 % der Diskussionsbeiträge und 27,5 % der Präsenzen; nur bei den "Beschluß- und Änderungsvorschlägen" hat die Interessengruppe "München" mit 38,2 % die größte Häufigkeit.

Da die Satzung bzw. der Gesellschaftervertrag diesen beiden Gruppen hinsichtlich der Aufsichtsratssitze die gleichen Möglichkeiten einräumen - das gilt natürlich auch für die anderen drei Gruppen -, können zur Erklärung wieder nur die zwei Motivationsansätze genutzt werden: das Engagement der Bundesvertreter könnte auf den hohen Anteil am Gesellschaftskapital zurückzuführen sein, das Engagement der Vertreter der Stadt München auf die größere Betroffenheit durch die Lösungen und damit auf das größere Interesse an einer geeigneten Lösung.

(2) Funktionsbezug der Personenvariable "Interessengruppe"

Auch bei den Variablen des Funktionsbezuges dominiert der Bund in den meisten Fällen, was naturgemäß zum Teil als logische Folge des größten Anteils an den Diskussionsbeiträgen überhaupt gesehen werden kann; interessant sind wiederum die Abweichungen, in denen München dominiert: Bei der Variable Beratung in den Ausprägungen Alternativen mit und ohne Wertung und bei der Variable Funktionsinstrument in der Ausprägung "Sollkonzeption".

Logischerweise dominiert bei der Variablen Koordination das OK für die Koordination mit dem OK.

(3) Themenbezug der Variable Interessengruppe

Auch bei dieser Variablengruppe dominiert der Bund in fast allen Fällen; Ausnahmen sind Bayern für die "juristischen Aspekte" und "Vorschaudaten"; auch ist die Dominanz von München bei der nacholympischen Argumentation gleichermaßen selbstverständlich und interessant. Bei keiner Variablen sonst prägt sich das Individualinteresse einer Gruppe so deutlich aus.

(4) Zusammenfassung

Zum einen ist die Dominanz des Bundes für fast alle Variablen und Ausprägungen insofern interessant, als sie ein Anzeichen für das größere Interesse durch größere Kapitalbeteiligung sein könnte. Gleichermäßen von Bedeutung ist jedoch, daß München bei den Variablen, die in der Einflußhierarchie relativ unmittelbaren starken Charakter haben (wie die Beschlußvorschläge und die Sollkonzeption) oder aber ein überdurchschnittliches Maß an Information erfordern (wie die Alternativen mit und ohne Wertung) so stark vertreten ist.

6.1.3 Ausschußzugehörigkeit

(a) Untersuchungsansatz

Gerade im Zusammenhang mit der Informationsbasis der Mitglieder des Aufsichtsrates, aber auch mit deren Interesse an der Arbeit des Aufsichtsrates kommt der Unterscheidung große Bedeutung zu, ob ein Aufsichtsratsmitglied auch gleichzeitig Mitglied eines Ausschusses ist. Hierdurch wird sowohl gesteuerte Information als auch gesteigertes Interesse signalisiert.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: P 3

Ausschußzugehörigkeit

Untersuchungsfeld: 6.1

Tätigkeiten der Mitglieder des Aufsichtsrates

(1) Operationalisierung:

Die Zuordnung der einzelnen Personen zu den Ausschußzugehörigkeiten erfolgt nach den Unterlagen der Olympia-Baugesellschaft.

(2) Variablenausprägungen: nominal

- 1 "Finanz- und Verwaltungsausschuß"
- 2 "Bauausschuß"
- 3 "Finanz- und Verwaltungsausschuß" und
"Bauausschuß"
- 4 "Ohne Ausschußzugehörigkeit"

Auswertung P 3.1

Quantitätsbezug der Variable AUSSCHUSSZUGEHÖRIGKEIT		Gesamt		FVA		BA		FYA+BA		ohne	
		abs	%	abs	%	abs	%	abs	%	abs	%
1	Anzahl der Personen	43	100,0	12	27,9	13	30,2	6	14,0	12	27,9
2	Anwesenheiten	375	100,0	99	26,4	125	33,3	79	21,1	72	19,2
3	Diskussionsbeiträge	1.230	99,9	438	35,6	276	22,4	201	16,3	315	25,6
4	Beschlußbeiträge	89	100,0	49	55,1	13	14,6	13	14,6	14	15,7

Funktionsbezug der Variable AUSSCHUSSZUGEHÖRIGKEIT		abs.	FVA		BA		FVA + BA		ohne	
			abs	%	abs	%	abs	%	abs	%
AUSRICHTUNG	4 Selbstorganisation	230	80	34,8	27	11,7	41	17,8	82	35,7
	5 Vergleichsgrößenbeschaffung	200	78	39,0	47	23,5	18	9,0	57	28,5
	6 Vergleichsdurchführung	54	25	46,3	11	20,4	4	7,4	14	25,9
	7 Abweichungsanalyse	9	2	22,2	2	22,2	-	-	5	55,6
BERATUNG	8 Problematisierung	277	98	35,4	66	23,8	46	16,6	67	24,2
	9 Kritische Wertung (ohne Alternative)	157	64	40,8	39	24,8	18	11,5	36	22,9
	10 Alternative (ohne Wertung)	21	11	53,4	4	19,0	-	-	6	28,6
	11 Alternative mit Wertung	215	98	45,6	52	24,2	23	10,7	42	19,5
STEUERUNG	12 Anregung, Bitte	428	151	35,3	112	26,2	64	15,0	101	23,6
	13 Forderung, Drängen	101	45	44,6	18	17,8	6	5,9	32	31,7
	14 Ist-Analyse	166	59	35,5	36	21,7	32	19,3	39	23,5
	15 Soll-Analyse	59	24	40,7	16	27,1	9	15,3	10	16,9
	16 Prozedere	221	76	34,4	55	24,9	31	14,0	59	26,7
	17 Beschluß	54	18	33,3	12	22,2	7	13,0	17	31,5
	18 Untersuchung vor Beschluß	173	61	35,3	49	28,3	17	9,8	46	26,6
	19 Geschäftsführung	191	49	37,4	31	23,7	16	12,2	35	26,7
KOORDINATION	20 Sitzungsteilnehmer (unspezifiziert)	295	103	36,6	79	26,8	44	14,9	64	21,7
	21 Gesellschafter	134	61	45,5	30	22,4	20	14,9	23	17,2
	22 GK und Sportverbände	50	21	42,0	13	26,0	10	20,0	6	12,0
	Mittelwert Standardabweichung		59,42 -	3883 670	2248 -	3679 -	2388 400	1337 -	3900 -	26,26 9,09

Themenbezug der Variable AUSSCHUSSZUGEHÖRIGKEIT		abs.	FVA		BA		FVA + BA		ohne	
			abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
OBJEKT	1 Bauten	593	221	37,3	145	24,5	82	13,8	145	24,5
	2 Olympia-Baugesellschaft	180	49	27,2	33	18,3	40	22,2	58	32,2
	3 Selbstorganisation	331	128	38,7	79	23,9	60	18,1	64	19,3
	4 Kosten/Wirtschaftlichkeit	202	84	41,6	37	18,3	25	12,4	56	27,7
FIRMENASPEKTE	5 Eignung/Qualität	79	31	39,2	18	22,8	9	11,4	21	26,6
	6 Zeitaspekte	14	4	28,6	3	21,4	3	21,4	4	28,6
	7 Raumaspekte	76	31	40,8	8	10,5	10	13,2	27	35,5
	8 Juristische Aspekte	141	48	34,0	48	34,0	36	25,5	9	6,4
	9 Organisationsaspekte	414	141	34,1	94	22,7	69	16,7	110	26,6
	10 Finanzierungsaspekte	68	20	29,4	21	30,9	14	20,6	13	19,1
	11 Planungsaspekte	84	26	31,0	19	22,6	15	17,9	24	28,6
	12 Vorschau	13	2	15,4	5	38,5	3	23,1	3	23,1
	13 Vorgabedaten	526	208	39,5	108	20,5	63	12,1	147	27,9
	14 Durchführungsdaten	430	139	32,3	102	23,7	100	23,3	89	20,7
	15 Datenkombination	224	47	21,1	40	17,9	16	7,1	29	12,9
ANBENUTZUNG	16 Informationssteigerung	239	71	29,7	69	28,9	45	18,8	54	22,6
	17 Vermeidung öffentlicher Kritik	128	46	35,9	26	20,3	13	10,2	43	33,6
	18 Rechtssicherheit	127	61	48,0	30	23,6	15	11,8	21	16,5
	19 Terminerfüllung	56	18	32,1	16	28,6	6	10,7	16	28,6
	20 Kosten (olympisch + nacholympisch)	136	60	44,1	33	24,3	14	10,3	29	21,3
	21 Funktion (olympisch + nacholympisch)	143	58	40,6	39	27,3	20	14,1	26	18,2
	22 Kosten und Funktion olympisch	226	94	41,6	54	23,9	26	11,5	52	23,0
	23 Kosten und Funktion nacholympisch	54	24	44,4	19	35,2	8	14,8	3	5,6
	24 Formale Erfüllung der AR-pflichten	146	41	28,1	18	12,3	39	26,7	48	32,9
	Mittelwert	6883	34,78		44,33	23,95	30,46	16,15	45,46	23,42
STANDARDABWEICHUNG	Standardabweichung		7,71			6,59		5,44		4,80

(c) Interpretation der Befunde

(1) Quantitätsbezug der Ausschußzugehörigkeit

Welche Bedeutung die Mitgliedschaft in einem der Ausschüsse bzw. in beiden hat, wird bereits deutlich dadurch, daß in der Reduktionsgruppe der 20 Mitglieder nur zwei Nicht-Mitglieder eines Ausschusses sind; berücksichtigt man zusätzlich, daß eine dieser zwei Personen "ohne Ausschußzugehörigkeit" der Vorsitzende des Aufsichtsrates ist, so läßt sich leicht vereinfacht die Aussage formulieren: die Tätigkeiten des Aufsichtsrates werden von den Mitgliedern determiniert, die gleichzeitig auch in den Ausschüssen tätig sind.

Vergleicht man nun die Ausschüsse miteinander, so erhält man den Eindruck, der durch Befunde an anderer Stelle bereits gestützt wurde, daß der Bauausschuß "fleißiger", der Finanz- und Verwaltungsausschuß dagegen einflußreicher ist. Von der Personenzahl her sind beide Ausschüsse in der Reduktionsgruppe vollzählig vertreten (jeweils 11 Mitglieder pro Ausschuß) und damit gleich stark. Bei den Präsenzleistungen dominieren die Mitglieder des Bauausschusses mit 35,1 % leicht vor dem FVA; bei den Diskussionsbeiträgen jedoch und noch deutlicher bei den Beschlußbeiträgen dominieren die Mitglieder des Finanz- und Verwaltungsausschusses mit 54,3 % bzw. 64,0 % (bzw. unter Hinzunahme des AR - Vorsitzenden ohne Ausschußzugehörigkeit - 41,3 % und 53,9 %).

(2) Funktionsbezug der Ausschußzugehörigkeit

In allen Ausprägungen dominiert der Finanz- und Verwaltungsausschuß mit einem Mittelwert von 35,85 % bei einer Standardabweichung von 6,70.

(3) Themenbezug der Ausschußzugehörigkeit

Die Dominanz des Finanz- und Verwaltungsausschusses bezieht sich auch auf den Themenbezug; ausschließlich bei den Variablenausprägungen "Finanzierungsaspekte" und "Vorschaudaten" dominiert der Bauausschuß.

(4) Zusammenfassung

Die Mitglieder der Ausschüsse determinieren die Tätigkeiten des Aufsichtsrates.

6.1.4 Interne Funktionen

(a) Untersuchungsansatz

Die Bedeutung der internen Funktion wurde bereits deutlich bei der Behandlung des Gewichtes des Vorsitzenden des Aufsichtsrates, der keinem Ausschuß angehört.

Nach den Bestimmungen des Gesellschaftervertrages gibt es vier nominale Ausprägungen, mit ordinalem Charakter für die interne Funktion:

- (1) Vorsitzender des Aufsichtsrates (VAR)
- (2) stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates (stv. VAR)
- (3) Mitglieder des Aufsichtsrates (MdAR)
- (4) stellvertretende Mitglieder des Aufsichtsrates (stv. MdAR)

Die Bedeutung dieser Ausprägungen der Variable P4 wird nun untersucht.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: P 4

Interne Funktion

Untersuchungsfeld: 6.1

Tätigkeiten der Mitglieder des Aufsichtsrates

(1) Operationalisierung:

Die Zuordnung der einzelnen Personen zu den "Internen Funktionen" erfolgt nach den Unterlagen der Olympia-Baugesellschaft und den Protokollangaben.

(2) Variablenausprägungen: nominal (ordinal)

1 "Vorsitzender des Aufsichtsrates" (VAR)

Eine Person wird dieser Ausprägung zugeordnet für die Sitzungen, in denen sie die Funktion des Vorsitzenden wahrgenommen hat, entweder als gewählter Vorsitzender (Rang) oder - in dessen Abwesenheit - als stellvertretender Vorsitzender mit den Funktionen des Vorsitzenden.

2 "Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates"
(st.VAR)

Eine Person wird dieser Ausprägung zugeordnet, wenn sie dazu gewählt wurde (Rang) und in der Sitzung nicht die Funktion des Vorsitzenden des Aufsichtsrates innehatte.

3 "Mitglied des Aufsichtsrates" (Mda)

Eine Person wird dieser Ausprägung zugeordnet, wenn sie laut Niederschrift für diese Funktion bestellt wurde.

4 "Ständige Stellvertreter"

Eine Person wird dieser Ausprägung zugeordnet, wenn sie gemäß Satzung und Niederschrift für diese Funktion bestellt wurde.

Quantitätsbezug der Variable INTERNE FUNKTION	Gesamt		Vorsitz.		stv. Vors.		o. Mtgl.		stv. Mtgl.	
	abs	%	abs	%	abs	%	abs	%	abs	%
1 Anzahl der Personen	43	100,0	1	2,3	2	4,7	21	48,8	19	44,2
2 Anwesenheiten	375	100,0	22	5,9	28	7,5	195	52,0	130	34,6
3 Diskussionsbeiträge	1230	99,9	371	30,1	237	22,2	351	28,5	235	19,1
4 Beschußbeiträge	89	100,0	21	23,6	31	34,8	25	28,1	12	13,5

Auswertung P 4.2

Funktionsbezug der Variable INTERNE FUNKTION		Vorsitz.		stv. Vors.		o. Mtgl.		stv. Mtgl.	
	abs.	abs	%	abs	%	abs	%	abs	%
4 Selbstorganisation	230	89	38,7	73	31,7	42	18,3	26	11,3
5 Vergleichsgrößenbeschaffung	202	57	28,2	55	27,2	50	24,8	40	19,8
6 Vergleichsdurchführung	54	14	25,9	20	37,0	6	11,1	14	25,9
7 Abweichungsanalyse	9	5	55,6	1	11,1	3	33,3	-	-
8 Problematisierung	280	67	23,9	88	31,4	77	27,5	48	38,7
9 Kritische Wertung (ohne Alternative)	158	36	22,8	35	22,2	54	34,2	33	20,9
10 Alternative (ohne Wertung)	22	6	27,3	9	40,9	4	18,2	3	13,6
11 Alternative mit Wertung	217	42	19,4	79	36,4	56	25,8	40	18,4
12 Anregung, Bitte	433	101	23,3	134	30,9	124	28,6	74	17,1
13 Forderung, Drängen	105	32	30,5	37	35,2	20	19,0	16	15,2
14 Ist-Analyse	166	39	23,5	57	34,3	41	24,7	29	17,5
15 Soll-Analyse	60	10	16,7	23	38,3	17	28,2	10	16,7
16 Prozedere	220	59	26,8	71	32,3	58	26,4	32	14,5
17 Beschluß	54	17	31,5	16	29,6	13	24,1	8	14,8
18 Untersuchung vor Beschluß	176	46	26,1	49	27,8	52	29,5	29	16,5
19 Geschäftsführung	127	35	27,5	42	33,0	21	16,5	29	22,9
20 Sitzungsteilnehmer (unspezifiziert)	301	64	21,3	100	33,2	88	29,2	49	16,3
21 Gesellschafter	134	23	17,2	42	31,3	36	26,9	33	24,6
22 OK und Sportverbände	50	6	12,0	16	32,0	24	48,0	4	8,0
Mittelwert Standardabweichung		3937 928	2622 928	4984 -	3136 645	4137 -	2602 792	2872 972	1848 972

OBJEKT	Themenbezug der Variable INTERNE FUNKTION		Vorsitz		stv. Vors.		o. Mtgl.		stv. Mtgl.		%	
	abs.		abs	%	abs	%	abs	%	abs	%	V+stV+St	
1 Bauten	597		145	24,3	193	32,2	166	27,8	93	15,6	56,5	
2 Olympia-Baugesellschaft	183		58	31,7	69	37,7	35	19,1	21	11,5	69,4	
3 Selbstorganisation	338		64	18,9	110	32,5	86	25,4	78	23,1	51,4	
4 Kosten/Wirtschaftlichkeit	207		56	27,1	62	30,0	46	22,2	43	20,8	57,1	
5 Eignung/Qualität	79		21	26,6	23	29,1	22	27,8	13	16,5	55,7	
6 Zeitaspekte	16		4	25,0	5	31,3	2	12,5	5	31,3	56,3	
7 Raumaspkte	77		27	35,1	28	36,4	10	13,0	12	15,6	71,5	
8 Juristische Aspekte	145		9	6,2	44	30,3	46	31,7	46	31,7	36,5	63,4
9 Organisationsaspekte	416		110	26,4	156	37,5	97	23,3	53	12,7	53,9	
10 Finanzierungsaspekte	68		13	19,1	14	20,6	27	39,7	28	20,6	39,7	60,3
11 Planungsaspekte	84		24	28,6	29	34,5	28	33,3	3	3,6	63,1	
12 Vorschau Daten	13		3	23,1	5	38,5	2	15,4	3	23,1	61,6	
13 Vorgabedaten	531		147	27,7	167	31,5	131	24,7	86	16,2	59,2	
14 Durchführung Daten	437		89	20,4	162	37,1	107	24,5	79	18,1	57,5	
15 Datenkombination	134		29	21,6	36	26,9	45	33,6	24	17,9	48,5	51,5
16 Informationssteigerung	241		54	22,4	69	28,6	76	31,5	42	17,4	51,0	
17 Vermeidung öffentlicher Kritik	130		43	33,1	44	33,8	26	20,0	17	9,7	66,9	
18 Rechtersicherheit	131		21	16,0	39	29,8	33	25,2	38	29,0	45,8	54,2
19 Terminerfüllung	57		16	28,1	14	24,6	18	31,6	9	15,8	52,7	
20 Kosten (olympisch + nacholympisch)	136		29	21,3	48	35,4	34	25,0	25	18,4	56,7	
21 Funktion (olympisch + nacholympisch)	145		26	17,9	49	33,8	42	29,0	27	18,6	61,7	
22 Kosten und Funktion olympisch	227		52	22,9	78	34,4	54	23,8	43	18,9	57,3	
23 Kosten und Funktion nacholympisch	54		3	5,6	19	35,2	23	42,6	9	16,7	40,8	58,3
24 Formale Erfüllung der AR-Pflichten	147		48	32,7	63	42,9	19	12,9	17	11,6	75,6	
Mittelwert	4546	2341	63,58	32,69	48,96	25,65	1392	18,10	5610	5518		

ANGEBENFUNKTION

DATENPART

THEMENASPEKTE

OBJEKT

(c) Interpretation der Befunde

(1) Quantitätsbezug der internen Funktion

Der zentrale Befund der Variable P 4 liegt in der überragenden Rolle der Funktion des Vorsitzenden, der als Einzelperson 33,1 % der Diskussionsbeiträge abgibt. Durch die Konstellation des Vorsitzenden und seiner Stellvertreter ist es für die Interpretation zusätzlich sinnvoll, beide Funktionsbereiche zusammenzufassen; immer wenn ein stellvertretender Vorsitzender den fehlenden Vorsitzenden in seiner Funktion ersetzt, kommt es zu einer verzerrenden Verschiebung der Tätigkeiten der Stellvertreter, da in ihre Funktion niemand nachrückt. So läßt sich sagen: 57,3 % aller Diskussionsbeiträge und 57,3 % aller Beschlußbeiträge stammen von den Funktionen des Vorsitzenden und seiner Stellvertreter.

Der zweite wichtige Befund der Variable P 4 betrifft das Verhältnis der ordentlichen Mitglieder zu ihren Stellvertretern; schon die Tatsache, daß in der Reduktionsgruppe 8 von 20 Mitgliedern "nur" ständige Vertreter waren, läßt erkennen, daß diese Funktionsbezeichnung - die auch als Rang interpretiert werden könnte - nur geringe diskriminierende Kraft hat. Die Mitglieder des Aufsichtsrates und die stellvertretenden Mitglieder sind hinsichtlich des Quantitätsbezuges ihrer Tätigkeiten als nahezu gleichwertig zu betrachten.

(2) Funktionsbezug der Variable "interne Funktion"

Die Selbstorganisation ist mit 70,4 % nahezu ausschließlich eine Tätigkeit des Vorsitzenden und seiner Stellvertreter; bei allen sonstigen Funktions-Variablen und deren Ausprägungen ergibt sich ein leichtes Übergewicht der Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden gegenüber den sonstigen Mitgliedern. Einzige Ausnahmen bilden hierbei die Variablenausprägungen "Problematisierung" und "kritische Wertung", bei denen die ordentlichen Mitglieder und stellvertretenden Mitglieder 66,2 bzw. 55,1 % der Fälle auf sich vereinigen.

(3) Themenbezug der Variable "interne Funktion"

Das Gleichgewichtsverhältnis zwischen den Vorsitzenden einerseits und den normalen Mitgliedern andererseits betrifft auch den Großteil der Themenbezüge. Interessante Abweichungen hiervon sind: Bei der Argumentation "formale Erfüllung der Aufsichtsratspflichten" vereinigen die Vorsitzenden 75,6 % aller Fälle auf sich; bei der Ausprägung "Vermeidung öffentlicher Kritik" 66,9 %.

Die normalen Mitglieder dominieren bei den Ausprägungen "juristische Aspekte" und bei der Argumentation "Rechtssicherheit" mit 63,4 % bzw. 54,2 % (dies läßt Rückschlüsse auf die berufliche Zusammensetzung zu). Weiterhin bei der Ausprägung "Finanzierungsaspekte" mit 60,3 %, bei der Ausprägung "Datenkombination" mit 51,5 % und bei der Ausprägung "Kosten und Funktion nacholympisch" mit 58,3 %.

6.1.5 Externe Funktion

Die unterschiedlich denkbaren Untersuchungsansätze zur Berücksichtigung der Funktion bzw. des Ranges, den die einzelnen Personen außerhalb des Aufsichtsrates einnehmen, wurden zwar durchgeführt, da sie aber mit anderen Personenvariablen deutlich übereinstimmen, sollen sie nur kurz behandelt werden.

Nimmt man z.B. die Mitglieder des Aufsichtsrates zusammen, die in ihrem hierarchischen Rang die Stufe 1 der jeweiligen Interessenvertretung besetzen, so ergibt sich, daß diese insgesamt 67,2 % aller Diskussionsbeiträge erbringen, bei einer Präsenzleistung von nur 25,9 %; die von der Operationalisierung betroffenen Personen (Minister, Senatoren bzw. Oberbürgermeister und Generalsekretär) sind jedoch in der Variable P 4 "interne Funktion" weitgehend miterfaßt.

Das gleiche gilt für eine weitere Möglichkeit der Klassifizierung der externen Funktion: Einzelne Teilnehmer der Aufsichtsratssitzungen waren gleichzeitig offiziell Beauftragte der Gesellschafter. Bei dieser externen Funktionsbetrachtung zeigte sich als interessanter Befund lediglich die Tatsache, daß zwei dieser Bevollmächtigten der Gesellschafter mit dem internen Rang eines stellvertretenden Mitgliedes relativ überproportionale Einflüsse auf die Tätigkeiten des gesamten Aufsichtsrates verbanden. Der Anteil dieser beiden Personen betrug bei den Beschluß- und Änderungsvorschlägen 12,4 %, bei den Diskussionsbeiträgen 7,5 % und bei den Präsenzleistungen 8,3 %.

Während der Kodierarbeiten bestand darüber hinaus der Eindruck, daß die Beiträge dieser Personen trotz ihres Ranges als "nur stellvertretende Mitglieder" sich in der Qualität der Vorbereitung und Prägnanz der Darstellung deutlich vom Durchschnitt der sonstigen Mitglieder abhob. Diese Impressionen, die sich mit der gewählten Erhebungsmethode nicht eindeutig empirisch belegen lassen, würden zu der Hypothese führen: die qualifiziertesten Mitglieder des Aufsichtsrates sind solche, die durch einen relativ niedrigen externen Rang genügend Zeit zur Spezialisierung auf die anspruchsvollen Aufgaben eines Mitgliedes des Aufsichtsrates haben.

6.1.6 Präsenzleistung

(a) Untersuchungsansatz

Die Präsenzleistungen der Mitglieder des Aufsichtsrates, die bisher nur als Quantitätsmaß Beachtung fanden, sollen nun noch einmal einer intensiveren Untersuchung unterzogen werden.

Der Terminus Präsenzleistung wird zu diesem Zwecke aufgeteilt in die Variablen "Anwesenheits-Soll" (Variable P 5), "Anwesenheits-Ist" (Variable P 6) und "Fehlzeiten" (Variable P 7).

Dabei interessieren vor allem zwei Fragen:

- Ist Anwesenheit ein Maß für die angesammelte Information?
- Ist Abwesenheit ein Maß für das Interesse an der Tätigkeit des Aufsichtsrates?

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: P 5

Anwesenheits-Soll

Untersuchungsfeld: 6.2

Tätigkeiten der Mitglieder des Aufsichtsrates

(1) Operationalisierung:

Die Variable "Anwesenheits-Soll" wird determiniert durch die Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages über die Sitzverteilung der legitimierten Gruppen.

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: P 5.1

Anwesenheits-Soll der Mitglieder des Aufsichtsrates

	absolut	%
Bund (8)	176	22,2
Bayern (8)	176	22,2
München (8)	176	22,2
Länder (8)	176	22,2
OK (4)	88 ²⁾	11,1
Gesamt (36)	792 ¹⁾	99,9

- 1) Definiert man das Anwesenheits-Soll erst nach der ersten Sitzung - in der die Mitglieder formell bestellt wurden - so reduziert sich das Gesamt-Anwesenheits-Soll auf 756.
- 2) Für das Organisationskomitee existieren keine ständigen Vertreter.

Auswertung: P 5.2

Anwesenheits-Soll der Mitglieder des Aufsichtsrates
(ohne Vertreter)

	absolut	%
Bund (4)	88	20,0
Bayern (4)	88	20,0
München (4)	88	20,0
Länder (4)	88	20,0
OK (4)	88	20,0
Gesamt (20)	440 ¹⁾	100,0

1) Definiert man das Anwesenheits-Soll erst nach der ersten Sitzung - in der die Mitglieder formell bestellt wurden - so reduziert sich das Gesamt-Anwesenheits-Soll auf 420 Anwesenheiten.

VARIABLE: P 6

Anwesenheits-Ist

Untersuchungsfeld: 6.2

Tätigkeiten der Mitglieder des Aufsichtsrates

(1) Operationalisierung:

Die Variable "Anwesenheits-Ist" wird determiniert durch die Anwesenheitsverzeichnisse der Sitzungsprotokolle.

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: P 6.1.

Anwesenheits-Ist der Mitglieder des Aufsichtsrates

	absolut	%
Bund	103	27,5
Bayern	91	24,2
München	66	17,6
Länder	59	15,7
OK	56	14,9
Gesamt	375	99,9

Auswertung: P 6.2

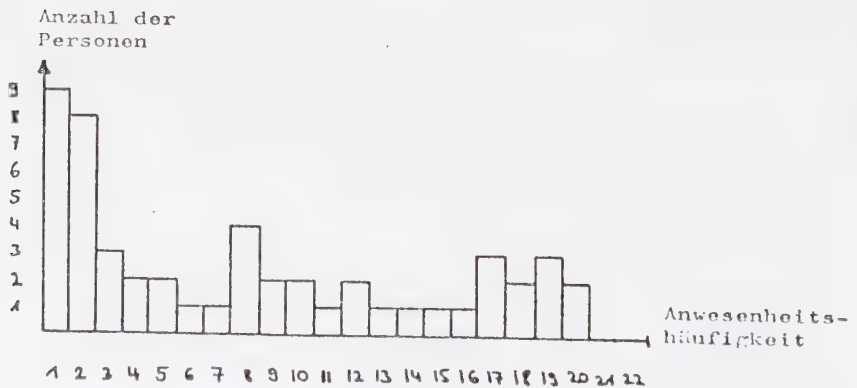
Anwesenheits-Ist der Mitglieder des Aufsichtsrates
(ohne Vertreter)

	absolut	%
Bund	28	13,2
Bayern	32	15,1
München	63	29,7
Länder	33	15,6
OK	56	26,4
Gesamt	212	100,0

Auswertung: P 6,3

Häufigkeitsverteilung der Variable "Anwesenheits-Ist"

Anwesenheits-Ist	absolut	Personenzahl	
		kumuliert	% kumuliert
1	9		
2	8		
3	3		
4	2		
5	2	24	48,0
6	1		
7	1		
8	4		
9	2		
10	2	10	20,0
11	1		
12	2		
13	1		
14	1		
15	1	6	12,0
16	1		
17	3		
18	1		
19	3		
20	2		
21	-		
22	-	10	20,0
Gesamt	50	50	100,0



VARIABLE: P 7

Fehlzeiten

Untersuchungsfeld: 6.2

Tätigkeiten der Mitglieder des Aufsichtsrates

(1) Operationalisierung:

Die Variable "Fehlzeiten" ergibt sich als Differenz der Variablen "Anwesenheits-Soll" (P 5) und "Anwesenheits-Ist" (P 6).

(2) Variablenausprägungen: kardinal

(3) Auswertung: P 7.1

Fehlzeiten der Mitglieder des Aufsichtsrates

VA	P 5.1 SOLL	P 6.1 IST	FEHL	% P 5.1	% VA
Bund	176	103	73	41,5	17,5
Bayern	176	91	85	48,3	20,4
München	176	66	110	62,5	26,4
Länder	176	59	117	66,5	28,1
OK	88	56	32	36,4	7,7
Gesamt	792	375	417	52,7	100,1

Auswertung: P 7.2

Fehlzeiten der Mitglieder des Aufsichtsrates ohne Vertreter

VA	P 5.2 SOLL	P 6.2 IST	FEHL	% P 5.2	% VA
Bund	88	28	60	68,2	26,3
Bayern	88	32	56	63,6	24,6
München	88	63	25	28,4	11,0
Länder	88	33	55	62,5	24,1
OK	88	56	32	36,4	14,0
Gesamt	440	212	228	51,8	100,0

Auswertung P 7.3

Abwesenheit und Anwesenheits-Soll

Anwesenheits-Soll	Zahl der Personen	Mittel Soll	Mittel Ist	Mittel Abwesenheit in % von Soll
1 - 5	8	3,0	2,0	33,3
6 -10	10	8,0	3,9	50,2
11 -15	9	13,0	10,5	19,9
16 -20	6	18,0	15,8	12,2
21 -22	17	21,5	10,5	50,2
Gesamt	50	63,5	42,7	33,2

(c) Interpretation der Befunde

(1) Zusammenhänge zwischen den Diskussionsbeiträgen und Anwesenheits-Ist

Zwischen diesen beiden Größen besteht nur ein geringer Zusammenhang (Korrelation: $r = 0,25$); dieser Befund wird auch deutlich im Schaubild P 7, das die kumulierten Häufigkeiten der Variable P 7 den entsprechenden Diskussionsbeiträgen gegenüberstellt. (Gliederungsprinzip: von maximaler Anwesenheitsleistung zu minimaler Anwesenheitsleistung).

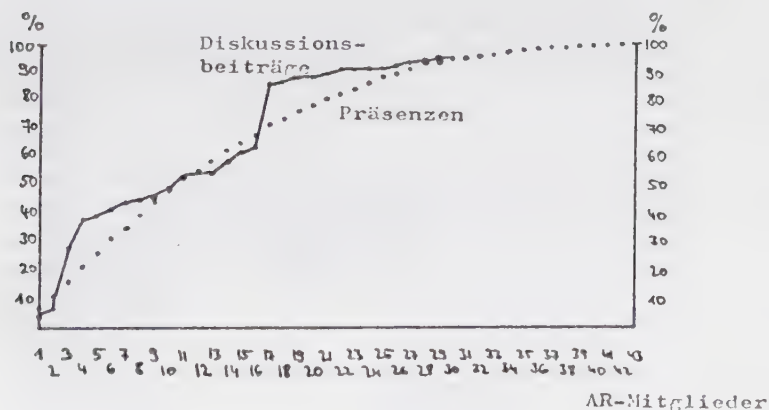


Schaubild: P 7

Kumulierte Diskussionsbeiträge und kumulierte Präsenzen (in %)

(2) Geringer Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und Diskussionsbeiträgen

Auch die Fehlzeiten, die sich als Maß für das Interesse an den Sitzungen interpretieren ließen, korrelieren nur sehr schwach mit den Diskussionsbeiträgen (Korrelationskoeffizient: $r = - 0,24$).

(3) Uneinheitliche Fehlzeiten

Interessant ist der Befund, daß sich die Fehlzeiten nicht proportional zur Anwesenheit verhalten (mit zunehmender Häufigkeit der Sitzungen steigt die Wahrscheinlichkeit, daß ein Mitglied an der Teilnahme verhindert ist), sondern mit großen Abweichungen verlaufen. Das Schaubild P 7.3 macht deutlich, daß die relativen Fehlzeiten bei den Mitgliedern, die zwischen 11 und 22 Sitzungsteilnahmen hatten, am geringsten sind.

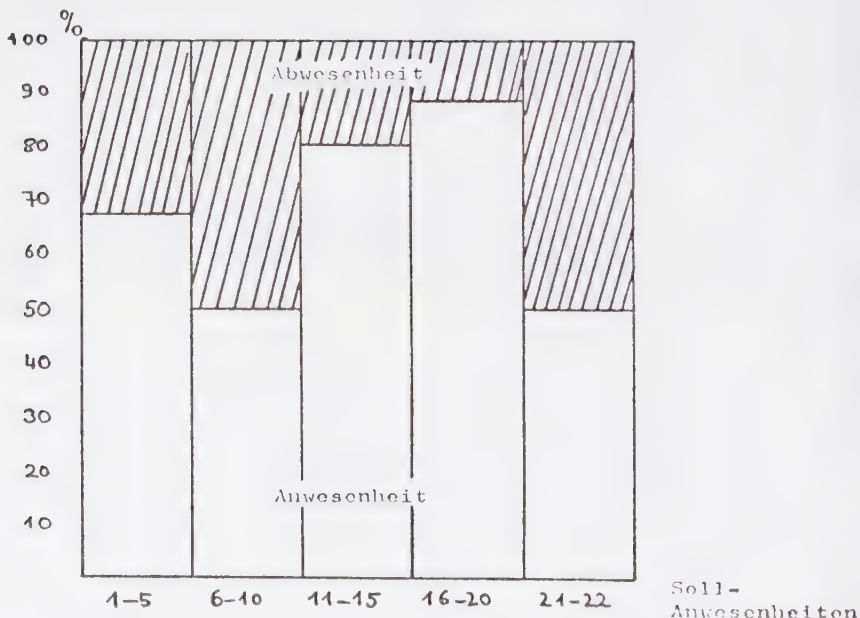


Schaubild: P 7.3

Prozentuale Abwesenheit unterschiedlicher Gruppen

(4) Zusammenfassung

Insgesamt kann gesagt werden, daß weder die Anwesenheit noch die Fehlzeiten Variablen darstellen, die unterschiedliche Diskussionsintensität erklären könnten.

6.2 Tätigkeiten der Nicht-Mitglieder

(a) Untersuchungsansatz

An den Sitzungen des Aufsichtsrates nahmen nicht nur Mitglieder des Aufsichtsrates teil, sondern auch Mitglieder der Olympia-Baugesellschaft, sowie gesondert geladene Gäste und Berater. Die Tätigkeiten dieser Mitglieder wurden nur hinsichtlich der Quantitäten erfaßt; die Inhalte der Diskussionsbeiträge blieben unberücksichtigt. Die Bedeutung, die diese beiden Gruppen von Sitzungsteilnehmern an den Gesamttätigkeiten aller Sitzungsteilnehmer hatten, wird aus der Variable N 1 "Nicht-Mitglieder des Aufsichtsrates" deutlich.

(b) Befunde der Untersuchung

VARIABLE: N 1

Nicht-Mitglieder des Aufsichtsrates

Untersuchungsfeld: 6.2

Tätigkeiten der Nicht-Mitglieder

(1) Operationalisierung:

Als "Nicht-Mitglieder des Aufsichtsrates" gelten:

- (a) Die "Mitglieder der Geschäftsführung" (oder synonym: OBG-Mitglieder) gelten die Personen, die in einem Angestelltenverhältnis der OBG stehen, unabhängig davon, ob es sich um den "Hauptgeschäftsführer", die "Geschäftsführer" oder sonstige Angestellte handelt.
- (b) Die "Gäste und Berater", die laut Anwesenheitsliste der Protokolle an den Sitzungen teilnahmen.

(2) Variablenausprägungen: nominal

(3) Auswertung: N 1.1

Häufigkeitsverteilung der Anwesenheiten

Sitzungs- teilnahmen	Geschäftsführung		Gäste und Berater	
	absolut	%	absolut	%
1	4	40,0	17	65,4
2	-	-	5	19,2
3	-	-	2	7,7
5	-	-	1	3,8
9	-	-	1	3,8
10	1	10,0	-	-
11	1	10,0	-	-
12	4	40,0	-	-
Gesamt	10	100,0	26	99,9

Auswertung: N 1.2

Anteil der Präsenzleistung

	absolut	%
1 Geschäftsführung	73	14,7
2 Gäste und Berater	47	9,5
3 AR-Mitglieder	375	75,8
Gesamt	495	100,0

Auswertung: N 1.3

Anteil der Diskussionsbeiträge

	absolut	%
1 Geschäftsführung	436	24,1
2 Gäste und Berater	143	7,9
3 AR-Mitglieder	1.230	68,0
Gesamt	1.809	100,0

Auswertung: N 1.4

Anteil der Protokollzeilen

	absolut	%
1 Geschäftsführung	5.668	32,6
2 Gäste und Berater	1.736	10,0
3 AR-Mitglieder	9.995	57,4
Gesamt	17.399	100,0

Auswertung: N 1.5

Kombinationswerte

	GF	GB	AR
1 Zeilen pro Diskussionsbeitrag	13,0	12,8	7,8
2 Diskussionsbeiträge pro Person	43,6	5,5	28,6
3 Diskussionsbeiträge pro Präsenz	6,0	3,0	3,3

(c) Interpretation der Befunde

(1) Tätigkeiten der Mitglieder der Olympia-Baugesellschaft

Aus der Auswertung N 1.5 wird deutlich, daß die Diskussionsbeiträge der OBG-Mitglieder länger waren als die des Aufsichtsrates, pro Person häufiger und auch pro Anwesenheit häufiger. Vereinfacht gesagt läßt sich daraus schließen, daß die Mitglieder der Geschäftsführung als Geschäftsführer tendenziell wichtiger waren als die Mitglieder des Aufsichtsrates. Die überdurchschnittliche Länge pro Diskussionsbeitrag läßt sich dadurch erklären, daß Mitglieder der Geschäftsführung häufig auf konkrete Informationsfragen entsprechend ausführliche Antworten zu geben hatten.

(2) Tätigkeiten der Gäste und Berater

Die Gäste und Berater spielten mit 7,9 % aller Diskussionsbeiträge eine relativ geringe Rolle bei den Sitzungsaktivitäten; die überdurchschnittliche Länge ihrer Diskussionsbeiträge ergibt sich - wie bereits bei der Geschäftsführung - aus ihrer Funktion als Informationsquelle. Wie die Auswertung N 1.5 zeigt, hielten sich ansonsten die Gäste und Berater aber stark im Hintergrund.

(3) Zusammenfassung

Kombiniert man die Befunde der Variable N 1, die der Geschäftsführung 24,1 % der Diskussionsbeiträge zuordnen, mit denen der Variable G 1, derzufolge 54,9 % der Beschlußvorschläge von der Geschäftsführung stammen, so wird die zentrale Bedeutung dieses Kreises von Sitzungsteilnehmern deutlich.

Die Geschäftsführung, die es nach den Buchstaben des Gesetzes und der Satzung zu beaufsichtigen und gegebenenfalls zu beraten gilt, ist der "Vorprogrammierer" für die Beschlüsse und die wichtigste Quelle für das allgemeine Informationsdefizit.

7 ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Nach der untersuchungsnahen Darstellung und Interpretation der Befunde soll nun zum Abschluß der Untersuchung der Bogen wieder zum höheren Abstraktionsgrad des Teils 1 zurückgespannt werden - zum Aufsichtsrat als Problemfeld.

7.1 Problemfeld und Befunde

(a) Rechtswirklichkeit der Tätigkeiten des Aufsichtsrates

Der Intention der Rechtsnormen des Aktiengesetzes - eine klare Trennung von Geschäftsführung und Überwachung - wurde im untersuchten Fall nicht entsprochen. Sollte diese Feststellung noch in weiteren Untersuchungen repräsentativ bestätigt werden, so ergibt sich daraus die Notwendigkeit für den Gesetzgeber, Rechtsnorm und Rechtswirklichkeit in Übereinstimmung zu bringen.

(b) Bedeutung der Funktionen

Der untersuchte Aufsichtsrat empfindet sich nicht primär als Aufsichtsorgan und seine Tätigkeiten richten sich nicht an dieser Funktion aus.

Tätigkeiten, die objektiv als Beratung der Geschäftsführung dienen können, nehmen einen Anteil von 17,3 % ein; dies bedeutet aber nicht, daß sie auch als solche gedacht sind - sie richten sich ebensogut an die anwesenden Mitglieder des Aufsichtsrates bei ihren Beschlüssen wie an die Geschäftsführung.

Die direkte und indirekte Steuerung dominiert mit 62,1 % der Diskussionstätigkeiten eindeutig über das beabsichtigte Tätigkeitenprofil des untersuchten Aufsichtsrates.

Koordinations-tätigkeiten nehmen mit ca. 22 % einen gleichmäßigen Anteil bei allen drei Zentralfunktionen ein und erscheinen damit als Standardaufgabe des Aufsichtsrates.

Durch die Formulierung des größten Teils der aufgabenbezogenen Beschlußvorschläge, durch die Gestaltung der Tagesordnung und durch die Rolle als zentrale Informationsquelle dominiert die Geschäftsführung in starkem Maße bei den Beschluß-tätigkeiten des Aufsichtsrates. Dies leitet bereits über zu der Frage des Einflusses auf das Tätigkeitenprofil des Aufsichtsrates.

(c) Determinanten der Tätigkeiten des Aufsichtsrates

Die Tätigkeiten der Beschlußvorbereitung - die Diskussionen - werden getragen von den

- Funktionen des Aufsichtsratsvorsitzenden sowie
- seiner Vertreter; Mitgliedern mit größter Kapitalbeteiligung und größter direkter Betroffenheit von den Tätigkeiten des Aufsichtsrates
- Mitgliedern der Ausschüsse.

Nicht die absoluten Kosten sondern die Kostensteigerungen, nicht die realisierten Größen, sondern die langfristigen Steuerungsmöglichkeiten haben Einfluß auf die Sitzungsintensitäten.

Während sich die Geschäftsführung bei den Tätigkeiten der Beschlußvorbereitung zurückhält und im wesentlichen als Informationsquelle dient, dominiert sie bei den Beschluß-tätigkeiten durch gut vorbereitete Beschlußvorschläge; der Aufsichtsrat reduziert sich hier meist auf ad-hoc-Veränderungsvorschläge.

Berücksichtigt man noch die organisatorische Prägung durch die Tagesordnung, so ergibt sich für den untersuchten Aufsichtsrat: Es diskutieren die Mitglieder mit der Absicht der Steuerung - es determinieren die Mitglieder der Geschäftsführung mit der Prägung der Beschlüsse.

7.2 Konsequenzen aus den Ergebnissen

Die Konsequenzen, die aus diesen Ergebnissen zu folgern sind, beziehen sich immer auf eine Fallstudie mit der Standard-Einschränkung: Wenn die Ergebnisse repräsentativ sind, dann ...

Daß sich die Überlegungen zu den Schlußfolgerungen dabei von der strikten Ausrichtung auf das datennahe Befundmaterial lösen, wird bewußt vermerkt und in Kauf genommen.

Trotz der Ausführlichkeit der Untersuchung und der Breite des Untersuchungsmaterials kann aus wissenschaftstheoretischer Sicht eine Einzelfalluntersuchung immer nur zu induktiven Schlüssen führen. Die heuristische Energie derartiger Schlußfolgerungen und auch die Menge der "empirischen Impressionen" gingen verloren, wenn sich die empirische Forschung nicht in einem explizit als solches gekennzeichneten Kapitel über die Daten erheben könnte.

Der Unterschied zwischen einem derartigen Vorgehen und einer Spekulation der Schreibtisch-Forschung liegt allerdings darin, daß die verwandten Befunde, Hypothesen und Prämissen offengelegt und damit der intersubjektiven Überprüfung zugänglich gemacht sind.

Da, nach Ansicht des Verfassers, eine absolut wertfreie wissenschaftliche Forschung nicht möglich ist, kommt diesem Abschnitt zusätzlich die Funktion zu, die objekt-

bezogenen Ansichten (Werturteile) dieser Arbeit offenzulegen. Sie bestanden nicht a priori, sondern entwickelten sich langsam im Verlauf der Untersuchung. Für die Beurteilung der Befund-Interpretationen sollte dies vom Leser berücksichtigt werden.

Auch bei weitestgehender Bemühung um Objektivität kann nie völlig verhindert werden, daß diese Problemorientierung Auswirkungen auf den Entdeckungs- und Verwendungszusammenhang von Befunden hat - nur der Prüfungszusammenhang ist unabhängig davon.

(a) Konsequenzen für die Aufsichtsfunktion

Die Funktion der Aufsicht wurde nicht ausgefüllt; Ursachen hierfür sind:

- Dominanz von Steuerung und Beratung;
- mangelnde Informationsbasis und Ergänzungsinformationen im wesentlichen von der Geschäftsführung;
- Prägung des Tätigkeitsfeldes durch Satzung und Tagesordnung mit einer Vielzahl von Pflicht-Tätigkeiten;
- fehlendes Aufsichtsbewußtsein durch Identifikation mit der Geschäftsführung gegenüber externer Kritik.

Diese Nicht-Erfüllung der Funktion ist die denkbar schlechteste Form, zumal dieser Tatbestand durch die Existenz eines A u f s i c h t s rates nach außen hin verdeckt wird. Betrachtet man die Gründe für die Nicht-Erfüllung, so hat eine Selbsterfüllung der Funktion - nach Ansicht des Verfassers - wenig Realisierungschancen. Zum einen läßt sich Qualifikation und Zeitaufwand zu dieser arbeitsintensiven Tätigkeit nicht nebenberuflich gewinnen, zum anderen tendiert die Motivation eher zur harmoni-

schen Identifikation - mit den teilweise vom Aufsichtsrat mitgetragenen Maßnahmen der Geschäftsführung - als zur kritischen Distanzierung.

Da die Aufsichtsfunktion jedoch für die Eigentümer und Beschäftigten einer Unternehmung und für die allgemeine Öffentlichkeit von zu großer Bedeutung ist, um unausgefüllt zu bleiben, bleibt als Alternative nur die Funktionsausgliederung übrig. Im vorliegenden Untersuchungsfall wurde dies bereits durch die unterschiedlichen Rechnungshöfe teilweise durchgeführt. Übertragen auf Unternehmungen, die nur der aktienrechtlichen Pflichtprüfung unterliegen, bedeutet dies eine Forderung nach Ausweitung der Prüfungstätigkeiten auf die Überwachung der Geschäftsführung bei deutlichem Bewußtsein, daß diese Funktion von anderen Organen nur am Rand miterfüllt wird.

(b) Konsequenzen für die Beratungsfunktion

Der wesentliche Beitrag der Mitglieder des Aufsichtsrates zur Beratung der Geschäftsführung lag in der Koordination mit externen Gruppen; die sonstigen Tätigkeiten, die dieser Funktion zuzurechnen sind, beschränken sich in der Regel auf ad-hoc-Leistungen. Ursachen hierfür sind:

- Dominanz der Steuerungsfunktion;
- mangelnde Informationsbasis und mangelnde Vorbereitung auf komplexere Beratungsprobleme;
- Prägung des Tätigkeitsfeldes durch Satzung und Tagesordnung mit einer Vielzahl von Pflicht-Tätigkeiten.

Generell bleibt fraglich, ob wirkliche Beratung bei hoch-komplexen Problemen der Unternehmensführung durch einige Sitzungen pro Jahr durchgeführt werden kann. Falls dies überhaupt möglich wäre, dann dürfte die Beratungsfunktion weder zeitlich noch entscheidungslogisch durch die anderen Funktionen beeinträchtigt werden. Für eine derartige Tätigkeit bietet sich entweder ein rein beratungsorientierter Beirat an oder - für einmalige Spezialprobleme - eine Hinzuziehung externer Spezialisten (Rechtsanwälte, Unternehmensberater, Forschungsinstitute). Bei einer so gestalteten Beratungsfunktion kann auch auf eine "Aufblähung" der Teilnehmerzahlen verzichtet werden; die Anwesenheit von schweigenden Mitgliedern des Aufsichtsrates steigert nicht die Qualität der Beratung.

(c) Konsequenzen für die Steuerungsfunktion

Für die Dominanz der Steuerung im Selbstverständnis des Aufsichtsrates gibt es folgende Ursachen:

- Gesteigertes Einflußbedürfnis der Interessenten, das sich nicht auf die Bestellung der Geschäftsführung und die ex-post-Überprüfung reduzieren läßt;
- die Steuerungsabsicht ist die Funktion, die sich mit der geringsten Arbeitsbelastung und Informationsbasis durchführen läßt; dies gilt vor allem, wenn vor die Realisierung dieser "Über-Geschäftsführung" noch ein Filter vorgeschoben ist;
- Bedürfnis der Geschäftsführung nach Integration des Aufsichtsrates in den Entscheidungsprozeß zur Übernahme von Steuerungsverantwortung.

Die deutliche Konzentration der Tätigkeiten des Aufsichtsrates auf wenige durch Macht oder Wissen legitimierte Mitglieder fordert unter diesen Umständen ein Organ mit niedriger Teilnehmerzahl, hoher Autorität und hoher Qualifikation, das problemorientiert, schnell und gegebenenfalls häufig einberufen werden kann.

Engpaß für die Besetzung ist dabei eher die Qualifikation und der zeitliche Aufwand als die Legitimation von Interessengruppen. Aus diesem Grunde ist weniger an Personen der ersten Einflüßebene mit hoher repräsentativer Arbeitsbelastung als an Fachleute der darunter liegenden Ebenen zu denken. Diesem Personenkreis, der sich im untersuchten Aufsichtsrat durch besonders hochqualifizierte Tätigkeiten auszeichnete, wäre es eher möglich, durch schnelle Rückfrage das Autoritätsdefizit nachzuholen, als es den Autoritätsträgern möglich ist, das Informationsdefizit zu überwinden.

(d) Konsequenzen der Erfüllungsfunktion für die Geschäftsführung

Die Ursachen dafür, daß diese Funktion im untersuchten Aufsichtsrat überhaupt in derartiger Deutlichkeit auftreten konnte, sind das Spiegelbild der Faktoren, die die Funktionen der Aufsicht, Beratung und Steuerung determinieren. Nur durch die Verwischung und Überlagerung dieser Funktionen ist es der Geschäftsführung möglich, ihren Informationsvorsprung und ihr organisatorisches Potential derartig stark einzusetzen.

Im Falle der vorgeschlagenen Ausgliederung bzw. Bereinigung der Funktionen würde die Geschäftsführung ihr dominierendes Gewicht verlieren. Dies gilt hinsichtlich eines distanzierten, vereidigten Prüfers mit erweiterter Prüfungsbreite, hinsichtlich eines nur nach Fachkriterien ausgesuchten Gremiums von Beratungsspezialisten und hinsichtlich eines kleinen problemnah agierenden Führungsrats mit hoher Autorität und Eignung.

Mit dieser Kombination von Befunden und Konsequenzen ist auch der Abstraktionsgrad erreicht, der es erlaubt, die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung aus der Sicht des Verfassers in einem Satz zusammenzufassen:

Der Kern der Aufsichtsratsproblematik liegt in der Vermischung der Funktionen; die konsequente Lösung dieser Problematik fordert eine klare Funktionstrennung auf hochspezialisiertem Niveau.

Auch wenn der Ausspruch von Tucholsky ¹⁾ „Der Aufsichtsrat rät, was er eigentlich beaufsichtigen soll“ wohl mehr durch Sprachfreude als durch Sachkenntnis geprägt ist, kennzeichnet er doch einen kritischen Punkt. Einem Organ, dem gerade durch die Erweiterung der Mitbestimmung so zentrale Bedeutung zugewachsen ist, darf nicht frei überlassen werden, welche Funktionen es eigentlich wahrnimmt und welche nicht. Sollte es sich bei dem Objekt dieser empirischen Fallstudie nicht um einen Ausnahmefall handeln, so hat der Gesetzgeber die Abweichungen von Rechtsnorm und Rechtswirklichkeit der Tätigkeiten des Aufsichtsrates zu minimieren.

1) Zitiert nach: Frenkel, R.: Aufsichtsräte - in der Krise ratlos. In: Die Zeit, Nr. 11 vom 4. März 1977; S.21.

Dies sollte geschehen, solange dieses Problemfeld noch nach rationalen Organisationskriterien zu lösen ist und b e v o r es durch politische Aspekte überlagert wird.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Albach, H.: Die Organisation des Entscheidungsprozesses nach dem Aktienrecht 1965; in: Neue Betriebswirtschaft; Nr. 2 1966; S. 30 ff.
- Albach, H.: Effiziente Entscheidungen in Gruppen; in: ZfB 1970; E 27
- Albert, H.: Traktat über Kritische Vernunft; 2. Auflage; Tübingen 1969
- Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung; Berlin/New York 1974
- Axelsson, K.S.: Are Consulting and Auditing Compatible? In: JoA 1963; S. 54 ff.
- Berelson, B.: Content Analysis; New York 1971
- Blohm, H.: Die Übertragung von Anordnungsbefugnissen an Überwachungsorgane; in: ZfhF 1962; S. 18 ff.
- Brinkmann-Herz, D.: Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie; Berlin 1971
- Brüggen, G.: Möglichkeiten und Grenzen der Soziometrie; Neuwied und Berlin 1974
- Bussmann, K.F.: Die Betreuung und Prüfung der Unternehmen; Wiesbaden 1960
- Cassier, S.C.: Wer bestimmt die Geschäftspolitik der Großunternehmen? Frankfurt 1962

- Chmielewicz, K.: Forschungskonzeptionen der
Wirtschaftswissenschaft;
Stuttgart 1970
- Cyert, R.M./
Simon, H.A./
Trow, D.B. : Observation of a Business
Decision; in: Some Theories
of Organization; hrsg. v.
Rubenstein, A.H. und Haber-
stroh, Ch.I.; Irwin, Dorsey
1966
- Dahl, E.: Die Unternehmensberatung;
- Eine Untersuchung ausgewähl-
ter Aspekte beratender Tätig-
keiten in der Bundesrepublik
Deutschland -; Meisenheim am
Glan 1967
- Dechamps, B.: Macht und Arbeit der Aus-
schüsse; Meisenheim am Glan
1954
- Deutscher Bundes-
tag (Hrsg.) : "Parlamentarier und Presse";
Analysen zur 7. Legislaturpe-
riode; Bonn 1977
- Drosdowski, G., u.a.: Duden-Etymologie; Mannheim/
Wien/ Zürich 1963
- Eweler, H.: Die Zuständigkeit des Vor-
standes, des Aufsichtsrates
und der Generalversammlung
einer Aktiengesellschaft;
Diss. Erlangen 1926
- Festinger, L.: A Theory of Cognitive Disso-
nance; Stanford University
Press 1957
- Fischer, C.E.: Rechtsschein und Wirklich-
keit im Aktienrecht; in:
Archiv für die civilistische
Praxis; 154. Band; Tübingen
1955
- Frenkel, R.: Aufsichtsräte - in der Krise
ratlos. In: Die Zeit; Nr. 11
vom 4. März 1977; S. 21
- Frese, E.: Kontrolle und Unternehmens-
führung; Wiesbaden 1968

- Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung; Reinbek bei Hamburg 1973
- Gadow-Heinichen-Schmidt: Aktiengesetz; Großkommentar; 2. Auflage; Berlin 1961
- Getzlaff, K.P.: Ist der Aufsichtsrat überflüssig? In: Der Volkswirt; Nr. 8 vom 23. Februar 1962
- Göppl, H. und Kauz, O.: Betriebliche Statistik; in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre; hrsg. v. Grochla, E. und Wittmann, W.; 4. Auflage; Stuttgart 1976; Sp. 3700 ff.
- Grün, O.: Beiträge zur Projektorganisation; Wien 1975
- Grunebaum, K.H.: Die Leitungsorganisation amerikanischer Großunternehmen; in: ZfhF 1956; S. 367
- Gutenberg, E.: Unternehmensführung - Organisation und Entscheidung; Wiesbaden 1962
- Gutenberg, E.: Funktionswandel des Aufsichtsrates; in: ZfB 1970; Ergänzungsheft; S. 1 ff.
- Hackman, P.: Effects of Size and Task Type of Group Performance; in: Sociometric 1970; Bd. 33
- Hardach, F.W.: Über die Verantwortung der Unternehmensleitung; in: Engeleiter, H.J. (Hrsg.): Gegenwartsfragen der Unternehmensführung; Festschrift zum 65. Geburtstag von W.Hasenack; Herne und Berlin 1966
- Hare, P.A.: Handbook of Small Group Research; New York 1962

- Hasa, Th.: Die Vereinbarkeit von Prüfung und Beratung; Diss. Wien 1970
- Hauschildt, J.: Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt -; in: ZfbF 25. Jg. Heft 11 1973; Sonderdruck; S. 709 ff.
- Heiser, H.: Wer ist der Herr in der neuen Aktiengesellschaft? In: Der praktische Betriebswirt; 1935
- Herrhausen, A.: Verdient der Aufsichtsrat seine Tantieme? Entgelt für verantwortungsvolle Beratung; Sonderbeilage der Süddeutschen Zeitung vom 26. Oktober 1972; Nr. 242
- Hiltner, M.: Managementkontrolle in Publikumsgesellschaften; Meisenheim am Glan 1972
- Hoffmeister, J.
(Hrsg.): Wörterbuch der philosophischen Begriffe; 2. Auflage; Hamburg 1955
- Hollai, S.G.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmensberatung; Winterthur 1961
- Holm, H. (Hrsg.): Die Befragung; Bd. 1 - 6; München 1977
- Hylton, D.P.: Are Consulting and Auditing Compatible? A Contrary View; in: The Accounting Review; July 1964; S. 667 ff.
- Janke, W.: Das Experiment in der Psychologie; in: Enzyklopädie der geisteswissenschaftlichen Arbeitsmethoden; 7. Lieferung; Methoden der Psychologie und Pädagogik; München und Wien 1969; S. 95 ff.

- Jonasch, F.: Die Unternehmensberatung; in: Beiträge zur Begriffsbildung und Methode der Betriebswirtschaftslehre; Festschrift für W. Bouffier; Wien 1965
- Kelley, H.H. und Thibaut, J.W. : Group Problem Solving; in: The Handbook of Social Psychology; hrsg. v. Lindzey, G. und Aronson, E.; Reading-Menlo-Park - London-Don Mills 1969; Bd.4
- Kirsch, W.: Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen; in: ZfbF 23. Jg. 1971; S. 61 ff.
- Klaus, G. (Hrsg.): Wörterbuch der Kybernetik; Frankfurt 1969
- König, R.: Die Beobachtung; in: Handbuch der Empirischen Sozialforschung; hrsg. v. R. König; Bd. 1; Stuttgart 1967; S. 697 ff.
- Krähe, W.: Gedanken zu den Beziehungen zwischen sekundärer und primärer Geschäftsführung; in: ZfbF 1964; S. 329 ff.
- Kreyszig, E.: Statistische Methoden und ihre Anwendung; Göttingen 1968
- Kriz, J.: Statistik in den Sozialwissenschaften; Reinbek bei Hamburg 1973
- Kromschröder, B.: Ansätze zur Optimierung des Kontrollsystems der Unternehmung; Berlin 1972
- Kruk, M.: Das Kreuz der Überkreuzverflechtung; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19. Mai 1965; Nr. 115; S. 25
- Kruk, M.: Was tut der Aufsichtsrat? Weniger Aufsicht als Rat. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21. Januar 1969; Nr. 17

- Kruk, M.: Der Aufsichtsrat - was tut er wirklich? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14. Februar 1977; S. 37
- Kruse, M.: Organisation des Entscheidungsprozesses im Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft; Diss. Frankfurt 1972
- Kubicek, H.: Empirische Organisationsforschung; Stuttgart 1975
- Kuhlmann, H.: Der Aufsichtsrat der deutschen Aktiengesellschaft unter besonderer Berücksichtigung seiner Zusammensetzung und Tätigkeiten; Diss. Frankfurt 1947
- Kuhn, T.A.: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen; Frankfurt 1973
- Le Coutre, W.: Totale Bilanz; in: Lexikon des Kaufmännischen Rechnungswesens; hrsg. v. Bott; Stuttgart 1957
- Maier, N.R.F.: Problem Solving and Creativity; in: Individuals and Groups; Belmont, California 1970
- Manz, W.: Die Beobachtung verbaler Kommunikation im Laboratorium; in: Techniken der empirischen Sozialforschung; hrsg. v. van Koolwijk, J.; München 1974
- Mayntz, R.: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie; Opladen 1972
- Meier, A.: Koordination in der Leitungsorganisation; in: ZfhF 1961; S. 538 ff.
- Moser, H.M.: Die Zukunft der treuhändigen Wirtschaftsberatung; Berlin 1975

- Neurath, P.: Grundbegriffe und Rechenmethoden der Statistik für Sozialwissenschaftler; in: Handbuch der Empirischen Sozialforschung; hrsg. v. R. König; Bd. 1; Stuttgart 1967; S. 241 ff.
- Opp, K.D.: Methodologie der Sozialwissenschaften - Einführung in die Probleme der Theorienbildung -; Reinbek bei Hamburg 1976
- Pelke, H.: Tätigkeit und Wirkung von Aufsichtsräten in der Montanindustrie; Analyse von Aufsichtsrats-Protokollen; Diss. Köln 1972
- Pfeffer, J.: Size and Composition of Corporate Boards of Directors; in: ASQ 1972; S. 218 ff.
- Popper, K.: Das Elend des Historizismus; 3. Auflage; Tübingen 1971
- Popper, K.: Logik der Forschung; 4. Auflage; Tübingen 1971
- Potthoff, E.: Prüfung und Überwachung der Geschäftsführung; in: ZfhF 1961; S. 563 ff.
- Prim, R. und Tilmann, H.: Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft; Heidelberg 1973
- Saage, G.: Führung und Verantwortung nach dem neuen Aktienrecht; in: Neue Betriebswirtschaft 1966; S. 35 ff.
- Silbermann, A.: Systematische Inhaltsanalyse; in: Handbuch der Empirischen Sozialforschung; hrsg. v. R. König; Bd. 1; Stuttgart 1967; S. 570 ff.

- Schmalenbach, E.: Die Überwachungspflicht des Aufsichtsrats; in: ZfHf Jg.5 1910/11; S. 271 ff.
- Schredelseker, K.: Eigentümerkontrolle in der großen Aktiengesellschaft; Bern und Frankfurt 1975
- Schröder, H.J.: Projekt - Management; -Eine Führungskonzeption für außergewöhnliche Vorhaben -; Wiesbaden 1970
- Schulze, K.: Die Stellung des Aufsichtsrates der Aktiengesellschaft in der Privatwirtschaft und deren Forderungen bei einer Reform des Aktienrechtes; Diss. Dresden 1934
- Steinmann, H.: Das Großunternehmen im Interessenkonflikt; Stuttgart 1969
- Stratoudakis, P.: Organisation der Unternehmensführung; Wiesbaden 1961
- Tegtmeier, W.: Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer; Göttingen 1973
- Thiemeyer, T.: Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe; Reinbek bei Hamburg 1975
- Utendörfer, W.: Die Möglichkeiten der Beschränkung der Geschäftsführungsbezugnis des Vorstandes im neuen Aktienrecht; Diss. Köln 1941
- Voigt, F.: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmen; in: Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung; hrsg. v. W. Weddigen; Berlin 1962
- Wanik, O.: Überlegungen zur Stellung des Wirtschaftsprüfers im Zusammenhang mit der Unternehmensverfassung; in: Probleme der Unternehmensverfassung; Tübingen 1971

- Wersig, G.: Inhaltsanalyse - Einführung in die Systematik und Literatur -; Berlin 1968
- Werth, H.J.: Vorstand und Aufsichtsrat in der Aktiengesellschaft; Düsseldorf 1960
- Wiesenhöfer, Th.: Die Kompetenzverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat der deutschen Aktiengesellschaft; Diss. Köln 1960
- Wiethölter, R.: Interessen und Organisation der Aktiengesellschaft im amerikanischen und deutschen Recht; Karlsruhe 1961
- Wilhelmi, S.: Die Vorstandstätigkeit und ihre Überwachung; in: Handbuch des Aufsichtsrates; München 1972
- Wirtz, C.: Unternehmensführung und Unternehmensberatung; in: ZfHf 1961; S. 559 ff.
- Witte, E.: Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt; Berlin 1966
- v. Wysocki, K.: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens; München 1967
- Ziegler, H.: Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung; Stuttgart 1967
- Ziegler, R.: Kommunikationsstruktur und Leistung sozialer Systeme; Meisenheim am Glan 1968
- Zimmerer, C.: Die Organe der Aktiengesellschaft und die Stellung des Wirtschaftsprüfers; in: Neue Betriebswirtschaft 1966; S. 44 ff.

N.N.:

CEEP - Jahrbuch der Europäischen Zentrale der öffentlichen Wirtschaft - "Die Bedeutung der öffentlichen Wirtschaft in der Europäischen Gemeinschaft"; Juni 1975

N.N.:

Mitbestimmung im Unternehmen - Bericht der Sachverständigen-Kommission -; Stuttgart, Berlin Köln, Mainz 1970

L E B E N S L A U F

20. 4. 1945 . Geburt in Benneckenstein im Harz als Sohn des
damaligen Generalmajors Ivo-Thilo von Trotha
und seiner Ehefrau Margerita, geborene
Frederking
- 1951 - 1965 Schulausbildung in Wiesbaden und Heidelberg;
Neusprachliches Abitur am Bunsengymnasium in
Heidelberg
- 1965 - 1967 Bundeswehrdienst in Lüneburg
- 1967 - 1969 Kaufmännische Lehre bei MÜNCHMEYER & CO.,
Hamburg
- 1969 - 1971 Studium der Betriebswirtschaftslehre in
Mannheim bis zum Vorexamen
- 1971 - 1973 Studium der Betriebswirtschaftslehre in
München;
Abschlußexamen als Diplom-Kaufmann
Spezialfächer: Empirische Betriebswirtschaft-
liche Forschung (Prof. Witte), Bankbetriebs-
lehre (Prof. Wittgen), Soziologie (Prof. Bolte)
- 1974 - 1977 Wissenschaftlicher Angestellter am Institut
für Organisation der Universität München
(Prof. Dr. E. Witte);
Doktorand über das Thema: "Tätigkeiten des
Aufsichtsrates - Eine empirische Fallstudie"
- seit 12. 4. Mitarbeiter der Unternehmensberatungsfirma
1977 McKinsey und Company, Düsseldorf

